王子璐 编著




汽车4S店销售管理实战技巧



提供一针见血的解决方案
大量丰富鲜活的实际案例
展现实用有效的管理工具

一本来自汽车营销一线最前沿的心血之作


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

王子璐 编著




汽车4S店

销售管理实战技巧



提供一针见血的解决方案

大量丰富鲜活的实际案例

展现实用有效的管理工具

一本来自汽车营销一线最前沿的心血之作


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书从汽车4S店销售的最根本目标——收益出发，通过对“汽车4S店销售收益逻辑”的分析，找到可以通过管理手段去提升4S店销售收益的重要指标，以落实“实战”“有效”为目标，详细阐述管理技巧。

本书共有九章，前四章主要介绍4S店销售管理核心业务水平的提升技巧，包括：成交率、来店量、客户满意度、员工满意度。后五章主要介绍4S店销售管理者的核心管理能力提升方法，包括：激励、培训、目标管理、时间管理和沟通管理。

本书具有三大特色：

1. 以理论为指导，深入剖析，提供一针见血的解决方案。

2. 大量引用汽车4S店日常工作中的实际案例，让读者很容易产生共鸣。

3. 提供大量有效的图、表等管理工具，使读者拿来即用，成为切实有效的工具书。

本书的读者对象包括：汽车4S店总经理、销售经理、市场经理、展厅经理、销售主管、销售培训师等一线管理人员，以及汽车经销商集团的相关管理人员和汽车主机厂营销管理人员等。

图书在版编目（CIP）数据

汽车4S店销售管理实战技巧/王子璐编著. —北京：机械工业出版社，2013.6

ISBN 978-7-111-42879-4

Ⅰ.①汽… Ⅱ.①王… Ⅲ.①汽车－专业商店－销售管理 Ⅳ.①F717.5

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第127565号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号　邮政编码100037）
策划编辑：赵海青　责任编辑：赵海青　陈　洁
版式设计：常天培　责任校对：张　力
封面设计：马精明　责任印制：李　洋
三河市国英印刷有限公司印刷
2015年9月第1版第3次印刷
169mm×239mm · 9.75印张 · 186千字
4501—6000册
标准书号：ISBN 978-7-111-42879-4
定价：29.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务	网络服务
社服务中心：(010)88361066	教材网：http://www.cmpedu.com
销售一部：(010)68326294	机工官网：http://www.cmpbook.com
销售二部：(010)88379649	机工官博：http://weibo.com/cmp1952
读者购书热线：(010)88379203	**封面无防伪标均为盗版**



前言

2009～2011 年是中国乘用车市场发展井喷的三年，政策的利好，市场的导向，使汽车的销量飞速提升。然而，伴随业绩的突飞猛进和人员的过快增长，大部分汽车经销企业的管理水平都来不及跟上市场的变化。

2012 年，随着一切利好的结束，乘用车市场进入了微增长时代，市场发展放缓并趋于常态。但是，汽车主机厂对经销商业绩的提升要求仍在继续，经销商自身也期望利润的增长，客户则期待更大的优惠和更好的服务，来自各方面的要求使得原先春风得意的汽车经销企业的管理者们开始压力倍增。

到 2013 年，中国乘用车蓬勃发展差不多经历了 10 个年头，也是未来 10 年发展机遇的开端。虽然一线市场呈现“饱和”的态势，限购、限行的政策纷纷出台，但是二、三、四线市场仍有很多的发展空间。经历了前一个 10 年的突飞猛进，汽车 4S 店又该如何在新形势下进一步规范、提升其销售管理水平，使其在未来的竞争中立于不败之地？本书将从汽车 4S 店销售管理最核心的九大方面进行阐述。

如今，市面上有关汽车 4S 店管理的培训书籍主要有两类：其一，是针对销售顾问销售技巧提升的书籍；其二，是从管理学角度出发讲解销售管理的纯理论型书籍。前者虽能有效提升汽车销量，但受众群体主要是一线销售人员，过于强调单兵作战能力的提升，未能提供通过管理手段提升销量的方法，对于管理者并不十分适用；后者由于理论性太强，覆盖面太宽，很难快速有效地解决汽车 4S 店遇到的直接问题。

与其他企业不同，汽车 4S 店的销售管理是一个“短、平、快”的系统，对

于管理的实战性要求特别高。有别于传统的销售管理书籍，本书着眼于汽车4S店销售的最根本目标——收益，通过对“汽车4S店销售收益逻辑”的分析，找出可以通过管理手段提升汽车4S店销售收益的重要指标，以落实“实战”“有效”为目标，详细阐述管理技巧。前四章主要介绍提升4S店销售管理核心业务水平的技巧，后五章主要介绍4S店销售管理者提升核心管理能力的方法。

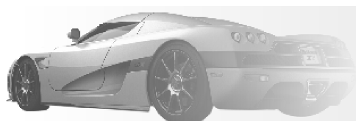
本书具有三大特色：

1. 以理论为指导，深入剖析，提供一针见血的解决方案。

2. 大量引用汽车4S店日常工作中的实际案例，让读者很容易产生共鸣。

3. 提供大量有效的图、表等管理工具，使读者拿来即用，成为切实有效的工具书。

本书的读者对象包括：汽车4S店总经理、销售经理、市场经理、展厅经理、销售主管、销售培训师等一线管理人员，以及汽车经销商集团的相关管理人员和汽车主机厂营销管理人员等。



目录

前言

开篇　汽车4S店销售收益逻辑图 …… 1

第一章　汽车4S店销售成交率的提升 …… 3

第一节　提升销售成交率的流程要点 …… 3
第二节　意向客户的漏斗管理模型 …… 11
第三节　客户级别分类 …… 14
第四节　销售人员效率分析 …… 16
第五节　对内绩效政策的制定 …… 21
第六节　对外促销方案的制订 …… 26
第七节　展厅5S管理 …… 29

第二章　汽车4S店销售来店量的提升 …… 33

第一节　提升销售来店量的要点 …… 33
第二节　来店客户的登记管理 …… 40
第三节　客户来源及形态分析 …… 41
第四节　广告媒体的选择与优化 …… 44
第五节　广告内容的制订与优化 …… 47
第六节　集客到店的流程与方法 …… 52

第三章　客户满意度的提升 …… 54

第一节　提升客户满意度的作用 …… 54
第二节　影响客户满意度的因素 …… 56
第三节　提升客户满意度的方法 …… 59

第四章　员工的满意度提升 …… 65

第一节　提升员工满意度的作用 …… 65
第二节　影响员工满意度的因素 …… 68
第三节　提升员工满意度的方法 …… 69

第五章　汽车 4S 店销售顾问的有效激励 …… 77

第一节　激励的作用与效果 …… 77
第二节　有效激励体系的建立 …… 82
第三节　销售顾问有效激励的方法 …… 84

第六章　汽车 4S 店销售顾问的有效培训 …… 90

第一节　培训的作用与效果 …… 90
第二节　有效培训体系的建立 …… 92
第三节　销售顾问的有效培训方法 …… 96

第七章　汽车 4S 店管理者的目标管理 …… 104

第一节　关于目标管理 …… 104
第二节　目标管理的特点 …… 108
第三节　汽车 4S 店目标管理的方法 …… 113

第八章　汽车 4S 店管理者的时间管理 …… 116

第一节　时间管理的基本工具 …… 116
第二节　汽车 4S 店时间管理的常见问题 …… 121



第三节　汽车 4S 店中有效的时间管理方法 …………………………………… 124

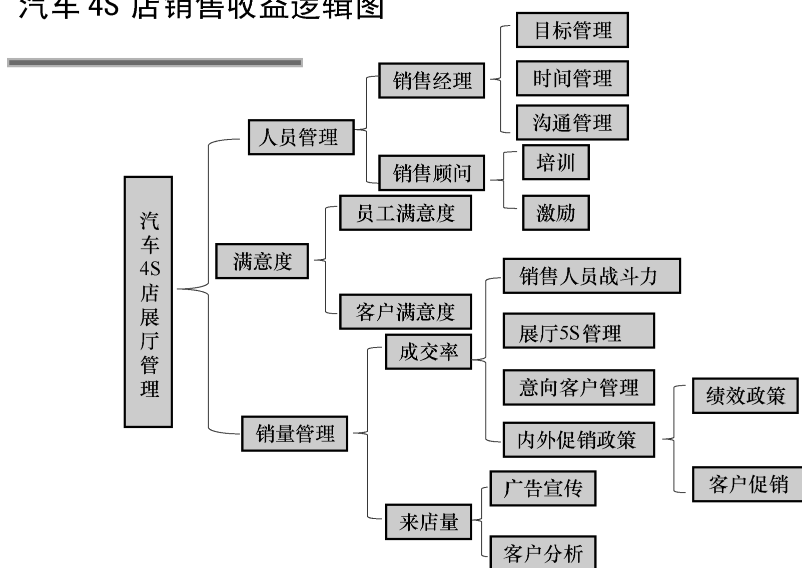
第九章　汽车 4S 店管理者的沟通管理 ……………………………………… 129

第一节　汽车 4S 店的沟通障碍 ………………………………………………… 129
第二节　沟通的基本原则 ………………………………………………………… 133
第三节　汽车 4S 店的有效沟通方法 …………………………………………… 140

后记 ……………………………………………………………………………… 146

开 篇 汽车4S店销售收益逻辑图





经营一家汽车4S店，管理指标非常繁杂。纷繁的数据，让管理者焦头烂额。

如果抛开这些繁杂的指标，单从收益的角度去想，可以发现影响汽车4S店销售收益的主要因素无非就是三件事：

第一，销量管理；

第二，满意度管理；

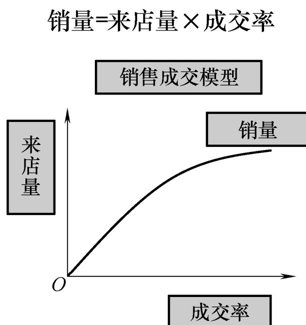
第三，人员管理。

汽车4S店运营的核心是销售，销售的重要指标就是整车销量。有效地提升销量始终是经销商所要追求的一个重要目标。那么，如何提升销量呢？将销售管理再度分解可以发现，影响销量的主要两个指标，一个是4S店的来店量，另一

个是 4S 店的成交率。

这两个指标的关系可以简化为公式：销量 = 来店量 × 成交率。也就是说，来店量和成交率这两个指标，只要任意提升一项就都可以提升最终的销量。所以销量管理的根本就是找出可有效提升来店量和成交率的工具和方法。

销量的来源



影响汽车 4S 店销售收益的第二个重要的指标是满意度。满意度一方面是指客户的满意，也就是业内常说的 SSI（销售满意度）和 CSI（服务满意度）；另一方面是指员工的满意。满意度的落实，不是一个单一的项目，其最终效果仍然会体现在经营业绩上。

影响汽车 4S 店销售收益的第三个指标就是人员的管理，主要包括对销售团队中销售顾问的有效培训、有效激励，以及销售经理自身的目标管理、时间管理和沟通管理等。



第一章 汽车4S店销售成交率的提升

第一节 提升销售成交率的流程要点

成交是销售的目标。在具体的销售执行过程中，我们往往会遇到这样的问题，就是不知道客户进入展厅到底是来做什么的，导致了离销售成交还有十万八千里，让看似成功的销售最后功亏一篑。

做任何事情都要有一个正确的方法和过程。汽车销售由于其产品的特殊性，更是一个注重过程的工作。在汽车销售流程中主要有以下九个步骤：步骤1，客户开发；步骤2，客户接待；步骤3，探询需求；步骤4，产品介绍；步骤5，试乘试驾；步骤6，客户跟进；步骤7，协商议价；步骤8，签单成交；步骤9，客户维系。

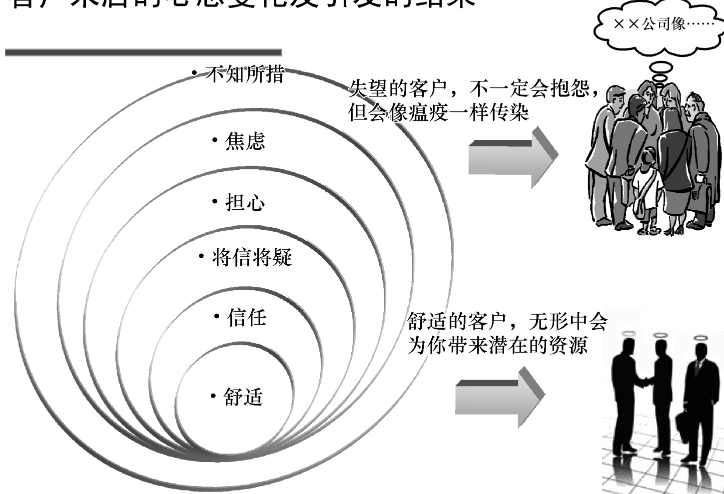
在这九步的汽车销售流程中，汽车销售人员往往容易忽视两个很重要的问题：一是，销售人员在整个汽车销售过程中始终处在一个被动销售位置上，只起了一个“问答器”的作用；二是，他们始终不清楚客户为什么要买车。

尽管这些销售人员对他所销售的汽车产品的有关技术参数倒背如流，但在销售中却始终忽略了一个重要的问题，即如何有效进行汽车产品的展示与说明。

当客户第一次走进展厅时，销售人员给他留下的印象直接关系到今后的销售。此时，销售人员的“开场白”就显得尤为重要。让客户感到舒适，是影响客户的第一要素。

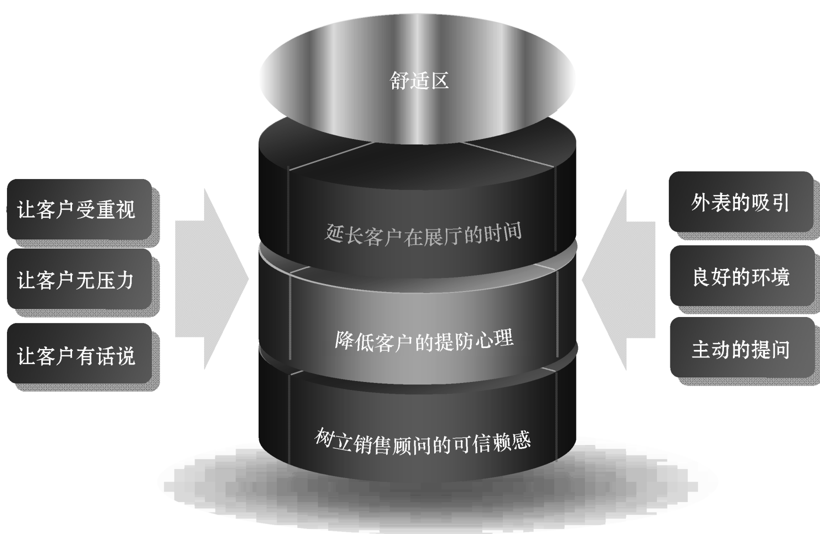
销售人员可以根据客户的年龄、服饰、语言、肢体语言、态度、气质、

客户来店的心态变化及引发的结果



行为，以及所用的交通工具、通信工具九个方面的情况，适时与客户建立情感上的沟通，为后续销售奠定基础，让客户的心态感到舒适，将客户引向舒适区。

将客户引向舒适区的意义及方法





在与陌生客户建立一个良好的沟通时，要避免发生以下两种情况：

1. 让客户觉得不受重视

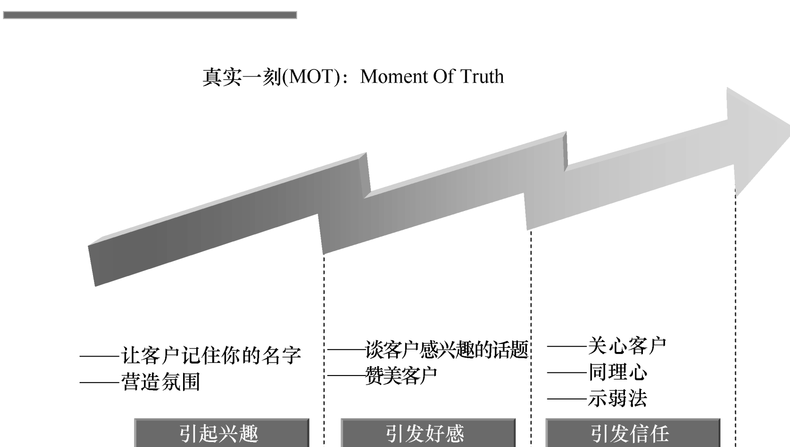
客户进入展厅很久了，还没有销售人员注意他们，也没有销售人员出来接待，或者销售人员随便问几句，拿一些资料让客户自己看，把客人放在一边，自己忙其他的事情。

2. 让客户觉得太过热情

当客户还处在一种紧张、防御、尚未适应的状态时就受到销售人员太过热情的接待，容易让他们无所适从。

一般来说，销售人员可以通过三个流程来引导客户进入“舒适区”：第一步，引起兴趣；第二步，引发好感；第三步，引发信任。

将客户引向舒适区的流程



比较轻松的“开场白”，可为后续的销售开启一扇窗，建立一座沟通的桥梁。除了语言上的处理外，还要注意“情绪”和“肢体语言”的有机结合，达到与客户有效沟通的目的。

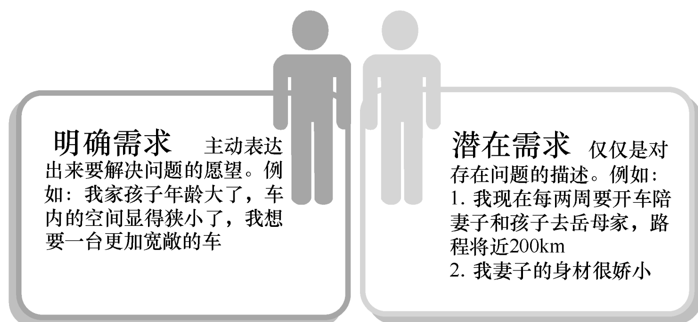
在与客户建立起了融洽的沟通气氛后，接下来的工作就是对客户购车的相关信息进行探询，找到客户需求与汽车产品之间的必然联系，使销售工作有的放矢。在很多情况下销售出现障碍，问题就出在销售人员没有有效地收集客户的信息。

在整个汽车销售的流程中，影响客户选择的最主要的因素是销售人员没有在

客户需求的开发上下工夫，导致销售人员不知道客户的真实需求。最后，销售人员因没有弄清楚客户的需求目标是什么，该目标与自己的汽车产品之间的对应关系如何，而直接影响到了汽车销售业绩的提升。

在探询需求的过程中还要注意，需求有明确需求和潜在需求之分，之所以很多销售人员的成交率不高，就是因为其只看到了客户的明确需求，没有真正了解客户的潜在需求。

客户需求的分类



要达成汽车销售目标，销售人员必须对客户的背景、现实存在的问题和困难、购买意愿等方面进行有效的了解。

此时，应该用“开放性问题”的询问技术——6W2H 询问技术来完成。

What：客户买什么样的车？

When：客户准备什么时候买车？

Where：客户准备在哪里买车？

Who：谁作出购买决策？

Why：客户为什么要买车？

Which：客户准备采取哪一种付款方式？

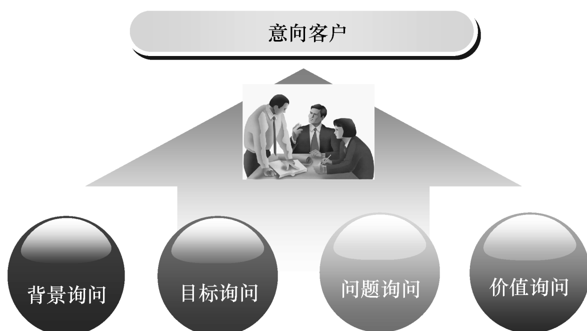
How：客户准备怎样达成目标？

How much：客户准备花多少钱买车？

了解需求主要借助“Ask 技术（询问技术）”和“Listen 技术（倾听技术）”。要发觉客户的需求，最简单的方法就是根据平时积累的客户情况，事先



设计一些针对不同客户的问题，编制成一个正确的询问过程，并在每次销售结束后及时进行总结与归纳。常用的问题包括以下几个方面：



问题一：您将要购买的车经常会在什么地方使用？

由于使用的环境不同，客户对车型也会有不同的要求。如果平时行驶的路面比较平整，可以选择底盘较低的车，反之则选择底盘较高、悬架软一点的车。

问题二：您为什么要买车？买车的用途是什么？

客户是“想买车”还是“要买车”，这是两个不同的状态。“想买车”只是一种对现实不满足的表现，“要买车”是一种购车的行为。对销售人员来讲，其就是要通过这样的询问，将客户现实存在的问题扩大化，让客户自己意识到如果不作改变就不可能有正常的生活。这样，通过对客户购买欲望的强化，销售的目标也就水到渠成了。

问题三：您怎样看待汽车销售商的承诺？

如果这位客户在来之前，已经到其他的汽车销售商看过汽车产品，那么销售人员要知道是什么原因让这位客户没有选择之前的经销商，据此而采取有针对性的销售方法。如果这位客户还没有去过其他经销商处，那么销售人员可以通过这个问题了解客户需要经销商作出什么样的承诺、具备什么样的条件，据此来强化自己的销售优势。

问题四：您能描述一下周边的朋友用车的体会吗？

销售人员要充分运用“从众心理”和“零干扰原则”强化客户的需求倾向。

问题五：除了您之外，还有谁会参与到这次买车决策中来？

不论是单位采购还是家庭购买，销售人员都需要与最终决策人在购买意见上取得一致。

问题六：假若这款车适合您的话，您会在什么时候能够定下来？

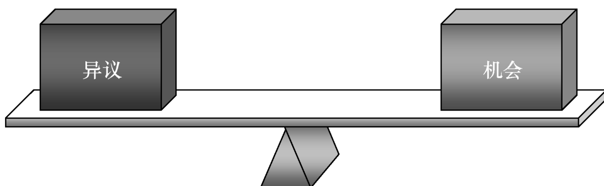
确定客户的购车时间，是判断客户意向程度的重要指标。

在明确了客户的需求后，销售人员应主要与客户一起来讨论有关价格及特殊要求方面的问题。如果销售进行到这一阶段，销售工作已经完成了70%，离销售成功已经不远了，但就是这剩下的工作却让无数英雄竞折腰，让许多即将成交的生意功亏一篑，导致成交率不高。

这个阶段最容易出现的问题是客户的异议、议价、拖延等。对于客户的异议，很多销售人员会感到担心和顾虑，其实作为销售人员应该了解，客户的异议反而是销售的机会，“嫌货才是买货人”。

嫌货才是买货人

送她玫瑰，她说对花粉过敏；
送她巧克力，她说会长胖；
送她珠宝，她说大家关系还没到那一步……



一般来说，客户的异议来自以下几个方面：

1. 拖延时间的借口

“让我再考虑考虑。”

“今天没带钱，明天上午10点钟，我再过来交订金。”

“这件事情我做不了主，需要向领导汇报才能定。”

“花钱的事我太太说了算，我还得跟太太商量一下。”

2. 对购买承诺的反悔

“我还是再比较一下其他家再定吧。”



3. 不断提出新的问题

“还有没有什么赠品？”

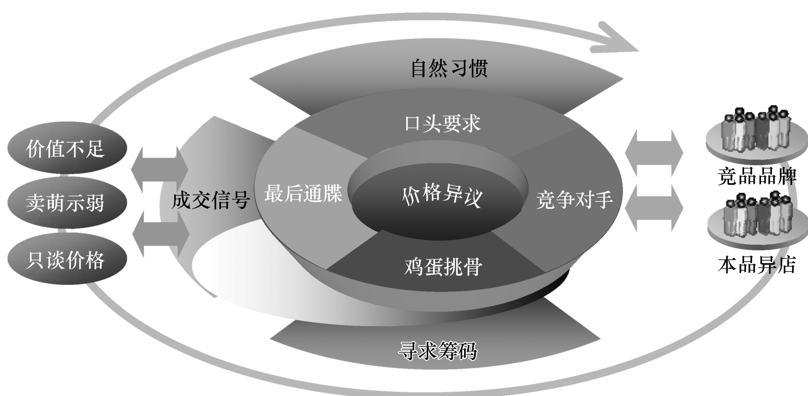
4. 价格方面的异议

“再多给我些折扣吧。”

此时，要注意客户提出的是真实的异议还是虚假的异议。对于真实的异议，销售人员要认真对待；对于虚假的异议，销售人员可作为客户对自己的考验，采取其他的技巧进行处理。

在一次购买过程中，客户往往会发起如下四次价格攻势：

客户的四次价格攻势



第一次，来自进店的口头习惯：

Q：这款车多少钱？

A：19.88 万元。

Q：怎么这么贵啊，能不能便宜点？

第二次，主要搬出竞争对手打压价格：

Q：××店可以优惠 7 000 元现金呢，你们怎么不能多优惠些？

第三次，通过产品本身的问题，或个人的需求无法满足等问题，打压价格：

Q：××功能对我没什么用，而且你们还没有××功能，再给我优惠些吧？

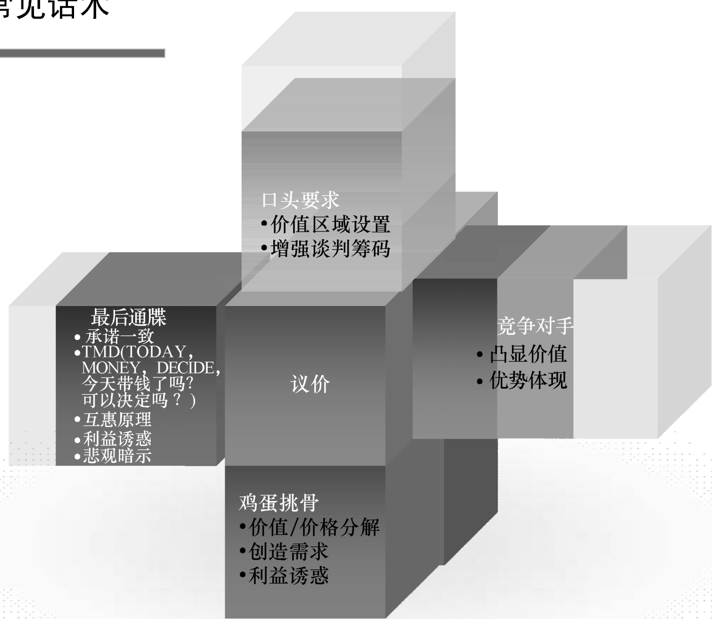
第四次，最后的通牒：

Q：你能再优惠 3 000 元我就订了，要不就算了。

不同环节的客户议价，客户的心理是完全不同的，要想有效提升成交率，应紧抓客户的心理，采取不同的对应话术。常见的对应话术如下：

第一次，在客户进行口头习惯的讨价还价时，销售人员往往不要与客户直接谈论产品的价格问题，而是针对价格区域进行设置，增强自己的谈判筹码。

协商议价的常见话术



第二次，在客户利用竞争对手讨价还价时，销售人员同样不要直接谈论价格问题，而是转移到产品的价值上。

第三次，在客户通过产品本身的问题，或个人的需求无法满足等问题进行价格打压时，销售人员要通过探询客户的内心所想为其创造需求，对产品的价值进行分解。

第四次，当客户下最后通牒时，销售人员在与客户进行谈判时，一定要让客户作出购买的时间承诺。

如果销售人员能对客户出现的异议进行专业处理，并有效合理地向客户发出购买信号，那么成交就可以画上一个圆满的句号了。

对客户发出购买信号，通常被称为“逼单”。常见的“逼单”方法如下：

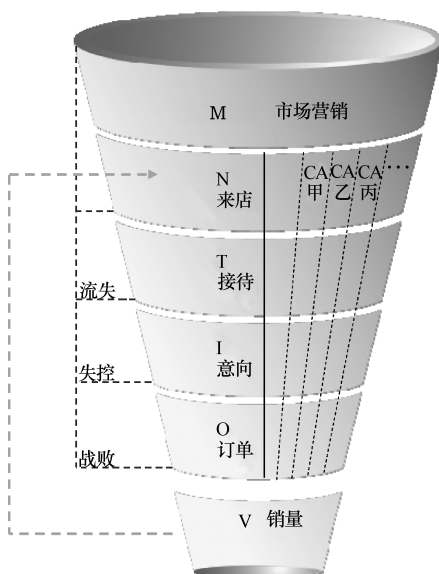


逼单的方法



第二节 意向客户的漏斗管理模型

意向客户的漏斗管理原理

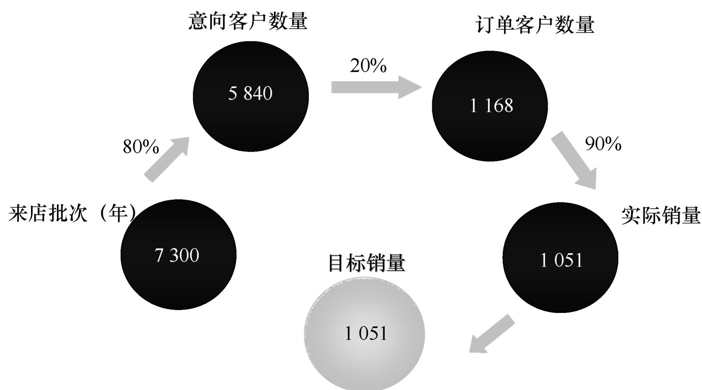


上图是一张意向客户的漏斗管理原理图。通过此图可以看出，要形成最终的销量，首先要通过市场营销把客户吸引到店。到店的客户通过销售顾问的接待与咨询，其中一部分形成了意向客户。

意向客户经过销售顾问的产品介绍、试乘试驾、协商等方式最终签订订单，实现销量。当然每个环节都会存在客户的流失，提升成交率也就是要减少这些环节的客户流失率。

我们再通过两幅图来分析一下成交率的提升对销量的最终贡献。

成交率提升图一

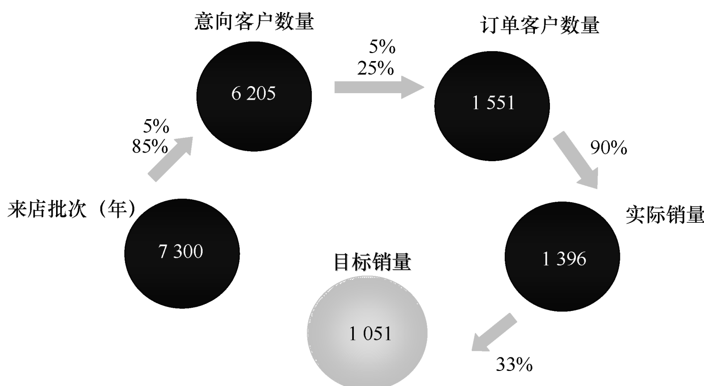


成交率提升图一中反映，假设某汽车4S店展厅全年的来店量是7 300批次，那么通过销售顾问的接待，大约会有20%的客户流失，80%的客户成为意向客户。意向客户数就是5 840批次。再通过销售顾问的产品介绍、与客户进行试乘试驾、协商等交流，大约会有20%的客户，即1 168批客户签订订单。除去10%左右的客户退订，全年7 300批客户大约可以形成1 051台次的销量。

在成交率提升图二中，我们开始进行成交率的改善。首先假定来店量是不变的，仍是全年7 300批次。在接待的环节增加5%的客户留存，同时在转化成为订单环节也增加5%的客户留存，这样全年的实际销量就是1 396台次，相比之前的1 051台次提升了33%。由此可见，成交率的提升对销量的提升有着巨大的帮助，只要两个小环节各提升5%，总体销量就可以实现33%的飞跃。



成交率提升图二



【案例】

王子璐是某市一家汽车经销商的销售经理，最近两个月展厅的销量一直下滑。通过观察和对来店客户登记的统计，王子璐发现每天来店客户的总数较之前并没有明显地减少。于是他做了一张这两个月的展厅客户管理数据对比表：

项　　目	实绩	城市均值	城市排名	省份均值	省份排名	全国均值	全国排名
展厅留有资料比例	85.66%	91.89%	5	93.67%	22	91.41%	484
展厅新增意向客户订单转化率	13.23%	18.09%	7	14.53%	28	23.44%	546
展厅留存意向客户订单转化率	10.23%	4.48%	1	2.55%	1	3.11%	9
展厅销售顾问平均销售台次	8	7	2	5	3	6	111

注：1. 展厅留有资料比例 = 展厅新增意向客户数/来店批次。
2. 展厅新增意向客户订单转化率 = 展厅新增意向客户产生的订单/展厅新增意向客户数。
3. 展厅留存意向客户订单转化率 = 展厅留存意向客户产生的订单/展厅留存意向客户数。
4. 展厅销售顾问平均销售台次 = 展厅交车总数/展厅销售顾问人数。

通过与城市均值、省份均值和全国均值的对比，王子璐发现销售业绩下滑的主要原因在展厅新增意向客户订单转化率上。王子璐所在的汽车4S店在当地是一家“老店”，拥有不错的口碑和保有客户量，销售顾问也大多是久经沙场的“老将”。但是正是因为拥有较好的保有客户和留存意向客户，一些销售顾问便

开始“挑客户”，他们认为新客户的开发流程太慢。于是在新增客户的接待和跟进上显得很松懈，使得很多客户流失掉了。

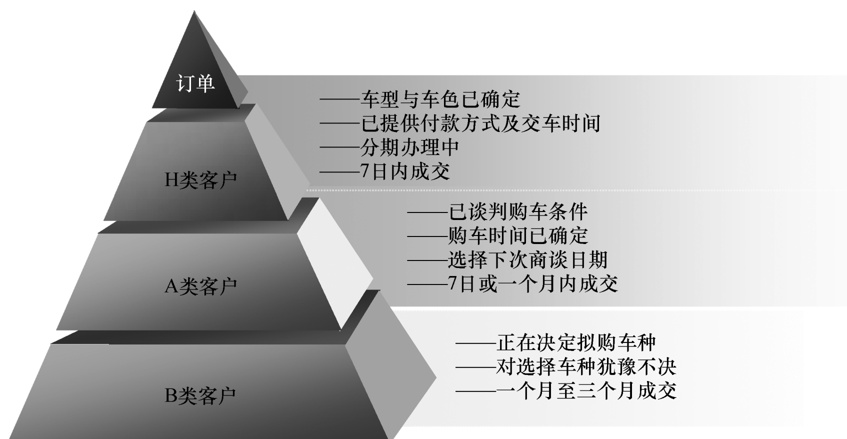
于是，王子璐决定立即加强对客户接待、试乘试驾等环节的管控与培训。同时制定相应的激励政策，鼓励开发新增意向客户。很快，该店的销售业绩开始稳步回升。

通过使用意向客户管理漏斗进行数据的对比分析，可以帮助经销商准确发现成交率提升的关键点，找准自己的改善目标。

第三节 客户级别分类

购车客户根据意向情况可以分为（H、A、B）等级别。

意向客户的类型分级

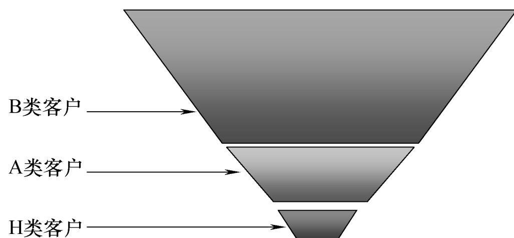


统计各个级别客户的数量，我们会发现，正常与合理的意向客户分布呈“倒三角形”状。这可以看做比较理想的意向客户构成情况。如果每一层的客户按照转换率的比例递减，销售人员在工作中只需按照比例对每一层客户进行补充，就可以获得正常且连续的成交订单。

如果将意向客户按级别放入“倒三角”，“倒三角”的形状发生变化，就说明客户的管理存在问题，需要通过调整形状提升成交率。

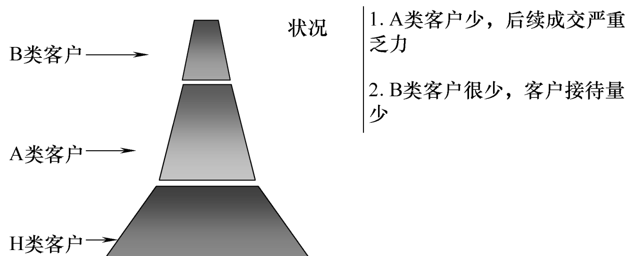


意向客户管理的倒三角原理



例如某个销售顾问有一个客户长期停留在某一个位置，这时候销售经理就应该提出质疑。如果总是处于上部，也许是潜在客户还没有决心购买，摇摆不定；也可能是销售顾问疏于联系，情况掌握不准确。如果总是处于中部，可能是潜在客户面对两难选择，拿不定主意；也可能是该客户已经被竞争对手抢去，只是不愿明说。如果总是处在下部，则有可能是该客户内部出现问题，如夫妻意见不一致、资金不到位等。分析出原因后，才可以对症下药。

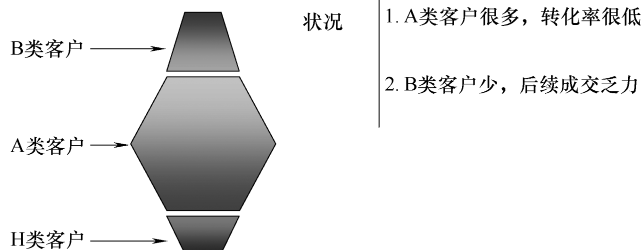
三角型



三角型意向客户的构成为上面小而下面大，可以说目前的成交情况良好。但随着 H 类客户的成交完成，由于后续的 A、B 类客户减少，成交量会越来越少。因此对于三角型的意向客户构成，销售人员要在成交的同时，大量接待客户与跟进客户，增加意向客户的数量，并努力将意向客户转化成订单。

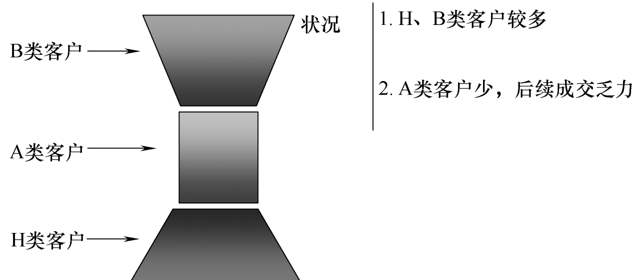
枣核型的客户构成为两头小而中间大。可以看出，现时的成交并不多，潜在客户也不多，但有大量的 A 类客户堆积。对于这样的客户构成，销售人员需要

枣核型



尽快对 A 类客户进行跟进并使其转成订单，同时也要补充潜在客户的数量，为持续成交打好基础。

哑铃型



哑铃型的客户构成与枣核型的正好相反，中间小而两头大。可以看到，现时成交不少，同时也有大量的潜在客户。但由于 A 类客户数量不足，在现有成交完成后，容易出现青黄不接的情况。因此，销售人员需要尽快将大量的潜在客户转化为 A 类客户，保证成交的正常与流畅。

第四节 销售人员效率分析

成交率的提升技巧，一方面是关注意向客户的管理，还有一个非常重要的方面就是提升销售顾问的战斗力。对于提升销售顾问的战斗力，目前经销商最常使



用的方法就是培训。但是开展了一段时间的培训，效果往往并不如理想中的好。

【案例】

王子璐大学毕业后在一家汽车经销商担任销售顾问。由于业绩出色，不到一年就被提升为销售讲师，负责店内销售团队的培训。

这家经销商一共有18名销售顾问，平时的工作都很忙。由于人数不多，考虑到销售是一个团队性很强的群体，于是王子璐决定每天晚上花两个小时，对这18名销售顾问开展集中培训。课程内容包括：产品知识、销售技巧、销售流程、销售礼仪、常见问题解答等。为了提高学员的激情和兴趣，王子璐特意在培训中穿插了很多游戏和互动。

新官上任三把火，王子璐又是培训，又是备课，几乎天天都要加班。忙了一个月，王子璐有一天却听到了学员这样议论他，有人说："培训什么啊培训，天天都在'炒现饭'，谁不会培训谁嘛！"也有人说："整天除了卖车就是培训，一点自己的生活都没有，真不想干了！"

正当王子璐郁闷的时候，总经理又找到了他："小王啊，你的工作还得加油啊，我看这一个月下来，销售的技能水平和销售业绩没有什么明显的提升啊！"

听到这里，王子璐便是一片茫然，自己辛辛苦苦忙了一个月，也都是按照营销人员的特点准备的课程，怎么到了最后，哪头都不说好呢？

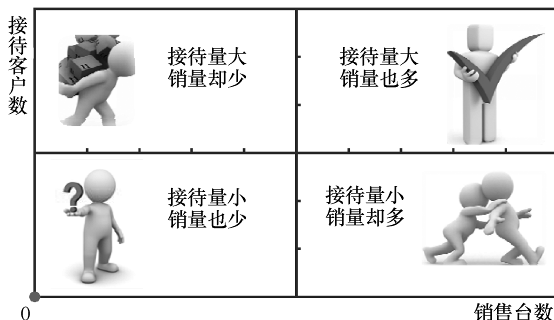
这是很多新任管理者常犯的错误，就是不了解员工的现状及需求，一股脑儿地集中开展培训。我们试着思考一下，这家汽车4S店中的18名销售顾问的工作年限一样吗？他们的销售业绩一样吗？他们的工作热情一样吗？他们的技能水平一样吗？

如果我们只是一味地集中培训，那么，就同一个问题，可能新进的销售顾问还什么都没弄明白，而资深的销售顾问早就成竹在胸了。对于那些资深的销售顾问，他们自然就会对这样的培训方式产生厌倦及抵触的心理，甚至带来案例中的负面言论。

而这些负面言论又必然会影响到那些新进的销售顾问。到最后该学的人没学会，不该学的人浪费了时间，还带来了负面影响。这样的培训，就是没有效果或者效果不大的培训。

帮助他们的方法其实很简单，把这 18 名销售顾问按不同的指标分别归类，针对同一类别的学员进行需求分析，找到其需求点。销售人员的能力提升，并不是每一类都要靠培训来完成。这里，我们采用一个“销售效率散点分布图”来分析。

销售效率散点分布图



“销售效率散点分布图”的纵坐标表示本店销售顾问的接待客户量，越接近上部说明接待量越高；横坐标表示本店销售顾问的销量，越接近右侧说明销量越大。那么中心点也就是销量和接待量的平均值。一般来说，平均值的样本选取近半年到一年的销售数据。根据销售顾问个人这两个指标的实际反映，利用这幅图就把 18 名销售顾问分别划入了四个象限中。

从管理学的角度讲，接待客户数代表着员工的心态与热情度；实际销量代表着员工的技术与能力。

1. 第一象限的销售顾问

这类人员的特点是：接待量少，销量也少。这说明他们的热情度和技能水平都不高。这样的人员主要有以下几种类型：

（1）没有进入工作状态的新员工 他们在工作中的表现通常是害怕沟通，畏惧接待客户，在展厅中总显得不知所措。

（2）在工作中遇到挫折、遭遇销售瓶颈的员工 这类员工往往之前并不表现为如此状态，但有可能是因为遇到了某些事情，而在一段时间内表现得意志消沉。

（3）对工作完全失去兴趣的员工 这类员工很明显具有懒惰、混日子、得



过且过的心态。

通过分析第一象限的销售顾问，我们可以发现，要提升他们战斗力，首先需要解决的问题是心态而不是知识和技能。

对于没有进入状态的新员工，要对其心态进行调整，让其敢于接待客户、主动接待客户。而对于遇到挫折、遭遇瓶颈的员工，则需要及时解决其问题，多与其谈心，必要时可以对其进行转换岗位等调整。如果是对工作完全失去兴趣的员工，就要及时地进行淘汰，以免其行为和言论在团队中产生负面影响。

2. 第二象限的销售顾问

这类人员的特点是：接待量大，成交量少。这说明他们工作热情较高，但成交技巧不足，缺少相应的工作经验。这样的人员主要有以下几种类型：

（1）新员工，销售经验缺乏 他们在工作中表现为冲劲很大，非常积极主动地接待客户，但更多地停留在热情接待的层面，缺乏对客户需求的有效分析和管理，往往接待了一大堆客户，但能够留有资料、二次来店及成交的客户却寥寥无几。

（2）慢半拍的销售顾问 他们在工作中表现为非常重纪律、守规矩、勤奋，但往往完成基本的接待很容易，一旦遇到客户异议，就容易显得不知所措。

通过分析第二象限的销售顾问，我们可以发现，这部分人群有着良好的心态与学习的动力。他们唯一缺乏的就是业务知识与专业技能。他们是销售团队中最需要进行业务知识培训的最大群体。对于他们来说，提升能力的方式就是培训。

通过培训先牢固其产品知识，再进行销售技巧的强化。由于基础薄弱，对他们的培训需要具有持续性和实战性，久而久之，他们会成为销售团队中强有力的业务骨干。

3. 第三象限的销售顾问

这类人员特点是：接待量不高，但成交量高。说明他们有着丰富的工作经验，并形成了独特的工作方法，但工作热情度不高。这样的人员主要有以下几种类型：

（1）自恃才高的资深销售顾问 在销售团队中，他们有着让人又爱又恨的表现。首先，他们有着不错的销售业绩和销售技巧，并且掌握着大量有效的客户资源，是销售团队中的主要业绩贡献者之一，他们与销售经理和总经理往往保持

着良好的关系。但是，正是由于有着有效的保有客户资源和人脉关系，在展厅接待方面他们表现得比较懈怠，容易对新进销售顾问产生不良的影响。

（2）自扫门前雪的销售顾问 与自恃才高型的销售顾问相似，自扫门前雪型的销售顾问手里也有着大量有效的客户资源，他们更关注于个人的业绩，团队意识薄弱，通常按照自己的节奏和效率开展销售工作。

通过分析第三象限的销售顾问，我们可以发现，他们的知识和业务水平已经形成了一定的套路。知识类的培训对于他们战斗力的提升不仅没有什么明显的效果，有时还会适得其反。因为，对于自恃才高型的销售顾问，他们会觉得培训太过“小儿科”；而自扫门前雪型的销售顾问，则会觉得培训耽误了他们的时间。

对于他们而言，提升能力更多的是要通过感性的激励，而非理性的教导。这种激励更多地体现在精神层面，让他们感觉到受重视、受尊重，从而使他们迸发出更大的潜力。

【案例】

王子璐，某品牌汽车经销商的总经理。这段时间以来该品牌A车型在本店销量递减，库存压力很大。为了缓解这一状况，该店一度采取了多样的促销政策，但都没有取得明显的效果。此时，集团总部下达了最后的通牒，王子璐也为此立下了军令状，决心要迅速减少A车型的库存。

由于此前各类促销政策已经用尽，最后关头王子璐从他的销售团队里找来了9名处于第三象限的销售顾问。他语气沉重地说：“各位兄弟们，咱们是一起开疆拓土打天下经营这家店的。大家看得起我，抬举我做总经理，叫我一声大哥。现在当大哥的遇到困难，需要你们帮助。”王子璐把眼前的压力和销售顾问介绍了一遍。

在没有任何更多的促销政策的情况下，总经理此番话结束的第二天，该店就拿下了5张A车型的订单，并且在该月取得了A车型的月销量的最高纪录。

由此可见，第三象限的销售顾问有着巨大的潜能，但他们需要被激发。而这种有效的激发就是让他们感受到被重视、被尊重。

4. 第四象限的销售顾问

这类人员的特点是接待量高，销量也高。他们有着丰富的工作经验，并保持



着强劲的工作热情。这样的人员是销售团队中最受欢迎且为数不多的佼佼者。

通过分析我们发现，这类人员在心态和能力上都已非常优秀。提升他们战斗力的方法就是为他们设立更高的目标让他们勇于挑战。

【案例】

王子璐，某品牌汽车经销商的销售冠军。他曾创造并保持着一年 550 台次、一个月 60 台次的该品牌全国最高销售纪录。鲜花与掌声之后，王子璐反而有些彷徨，他在思考自己接下来该做些什么。

这时王子璐的总经理郭总看出了王子璐的想法。他找到王子璐并给他举了这样一个例子。郭总说："小王，你知道这个世界上跑得最快的人是谁吗?"

王子璐说："当然知道了，牙买加的短跑名将博尔特嘛。"

郭总说："是啊，你看博尔特早就是世界纪录的保持者，并且连续两届获得奥运会 100m 和 200m 双料冠军，当今的世界他已经是跑得最快的人了，没有人再在他的前面了，可是他现在还在继续跑着，你说他是在追赶谁呢?"

王子璐想了想说："应该是在追赶更快的纪录吧。"

郭总说："你说对了，他继续奔跑就是在追赶一个又一个新的目标、新的纪录。你现在已经是咱们品牌全国最优秀的销售顾问了，但是你面前还有很多目标。知道中国为什么还没有出现'乔·吉拉德'吗？你还有很多目标可以去创造。我想到那个时候，中国如果出了第一个'乔·吉拉德'，或许就是你。"

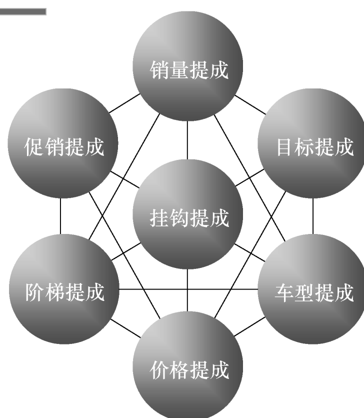
听了这番话，王子璐备受鼓舞，往后又不断打破了自己的一个又一个纪录。

第五节 对内绩效政策的制定

对内绩效政策是指汽车 4S 店对销售人员采取的薪酬绩效激励政策和措施。绩效政策不是一成不变的，随着市场的变化、库存的变化、意向客户的变化、销售目标的调整及时调整对内绩效政策，可以有效达到激励销售顾问、清理库存、提高成交率的作用。

汽车 4S 店常用的内部绩效政策主要有以下几种：

对内绩效政策的排列组合



不同的绩效政策起到不同的促进作用。针对不同的阶段和不同的目标，汽车4S 店可以采用不同的绩效政策，以达到调整目标、提升成交率的作用。

1. 销量提成

销量提成指的是用销售顾问的销量总量乘以单辆车销售提成额。例如，销售一辆车的提成额为 500 元，那么销售 10 辆车则为 5 000 元。

销量提成是最基本的绩效政策，可最公平有效地衡量销售顾问的销售业绩，树立了多劳多得的绩效目标。

2. 目标提成

目标提成指的是在一个周期开始前（一般为一个月），为销售顾问设立一个销售目标及目标提成额，周期结束后根据销售目标的达成率计算实际提成额。例如，本月初为一个销售顾问设定目标为销售 10 辆，目标提成额为 5 000 元。那么月底销售结束后如果销售顾问销量刚好为 10 辆，则收入 100% 的提成额，即 5 000 元；如果销售顾问的销量为 8 辆，则收入 80% 的提成额，即 4 000 元；如果销售顾问的销量为 12 辆，则收入 120% 的提成额，即 6 000 元。以此类推。

目标提成的绩效政策主要用于实现管理者销售总目标的有效达成。在使用目标提成时，管理者可根据实际需要调整目标管理系数。常见的管理系数如下：

（1）平方系数 例如，原目标提成的公式为“实际提成额 = 目标提成额 × 达成率”，那么假如在达成率上加一个平方变为“实际提成额 = 目标提成额 × 达



成率”，这样可以发现，若销售顾问完成了 80% 的销量，他的提成数则从 80% 降到了 64%；若销售顾问完成了 120% 的销量，他的提成数则可以从 120% 上升至 144%。这一绩效政策可以促进销售顾问产生挑战更高目标的欲望。

（2）封顶系数 管理者可以在特殊时期根据成本对提成最高额度给予“封顶”。这样的措施可以有效控制汽车 4S 店的工资成本，但不利于销售顾问积极性的提升。

（3）保底系数 管理者可以在特殊时期根据基本福利对提成最低额度给予“保底”。这样的措施可以在特殊时期有效地“稳定军心”，也容易降低销售顾问的目标追求。

（4）不保底系数 例如，管理者在设立目标时规定，目标完成率低于 80% 则扣除全部提成额。这样的措施可以有效控制“得过且过”的销售顾问，帮助管理者更好地实现总目标。但使用时，管理者一定要考虑到销售顾问的最低生活保障和劳动成本付出比例，否则容易使销售顾问产生抵触情绪。

3. 车型提成

车型提成指的是根据不同的车型给予不同的提成额度。例如，A 车型提成额为单辆 300 元，B 车型提成额为单辆 500 元。

车型提成的绩效政策主要用于降低库存车型的促销。提高目标车型的单辆提成额度，可以有效激发销售顾问对该车型销售的重视程度。

4. 价格提成

价格提成指的是根据销售顾问某辆车的销售的最终价格及优惠幅度给予不同的提车额度。例如，A 车型的指导价为 259 800 元，最高可让利 5 000 元。那么如果销售顾问按最高让利 5 000 元，即按 254 800 元销售，其基础提成为 500 元，价格提成则为 0。但如果销售顾问的最终销售让利小于最高让利，则可额外获得 10% 的价格提成。假设其最终让利 4 000 元，即按 255 800 元销售，其基础提成为 500 元，价格提成则为 $1\ 000 \times 10\% = 100$ 元，总提成为 $500 + 100 = 600$ 元。假设其最终按指导价 259 800 元销售，其基础提成为 500 元，价格提成则为 $5\ 000 \times 10\% = 500$ 元，总提成为 $500 + 500 = 1\ 000$ 元。

价格提成的绩效政策主要起到鼓励销售顾问坚守价格，有效控制市场过早让利过大的作用。在使用价格提成的时候，一定要给予销售顾问有足够吸引力的提

成额度。如果价格提成额度过低，销售顾问便没有足够的动力去花费大量时间和精力成本在与客户协商的过程中坚守价格。

5. 阶梯提成

阶梯提成指的是随着销售量的提升，不断增长单辆提成额度。

例如，某车型提成政策如下案例。

销售阶梯提成案例

提成政策	3 辆以内	4 ~ 5 辆	6 ~ 7 辆	销售量	3 辆	4 辆	5 辆	6 辆
单辆提成	500 元	700 元	900 元	销售收入	1 500 元	2 800 元	3 500 元	5 400 元

那么销售顾问完成 3 辆销量和 4 辆销量的收入将相差 1 300 元，完成 5 辆销量和 6 辆销量的收入将相差 1 900 元。

采用阶梯提成的绩效政策，在销售顾问完成一定的销售量时，必然会对其产生一个向更高销量冲击的动力。

6. 促销提成

促销提成指的是针对某辆或某款促销车，加大其提成额度。例如，原本一辆车的提成额度为 500 元，但针对某辆促销车，将其提成额度提升至 1 000 元甚至 2 000 元。

促销提成可以大大刺激销售顾问对指定车的销售积极性，在清理库存车时起到重要的作用。当一辆库存车需要清仓的时候，4S 店主要的促销选择就是降低利润。

试想一下，一辆售价在 20 多万元的车，给客户让利 1 000 元或 2 000 元的感觉是并不明显的。但是，这 1 000 ~ 2 000 元对于销售顾问也许是其三分之一甚至半个月的收入，用来刺激他们则会非常有效果。

促销提成就是降低针对客户的让利，拿出一部分利润用来激励销售顾问，以达到快速有效的清理库存的作用。

【案例】

王子璐是某品牌汽车经销商的一名总经理。今年上半年由于从主机厂提车量较大，出现了一些滞销的库存车。为了尽快清理库存，下半年开始，王子璐在展



厅开展每周销售一辆特价车的促销活动，重点促销库存时间较长的车辆。

对于促销车型的销售，在员工的绩效方面，王子璐除了基本销量提成，还会在每周一的例会上开展一次“诈金花”的额外奖励。作为总经理，王子璐个人提供200元奖金，并要求销售经理提供100元，两名销售主管各提供50元，20名销售顾问各提供20元，总计800元作为奖金放入奖池，若哪位销售顾问能够在本周内成功销售这辆特价车，可额外获得这800元的奖励。若这辆车本周内未能实现销售，奖池内的奖金将累积到下周，那么下周，奖池内的奖金便翻倍，依次类推。

对于销售顾问而言，每周20元的个人奖金提供，并不算多，但人多力量大，奖池中800元的额外奖励对于销售顾问来说就是个不小的诱惑了。所以促销提成开展期间，销售顾问对特价车辆的销售特别卖力，每周都争先恐后。没多久该店内的滞销库存车就清空了。

7. 挂钩提成

挂钩提成指的是将多种提成方法组合构成的一套整体的提成方案。例如，将销量提成与目标提成结合共同实施，或是将整车销量与保险、二手车、精品销售额提成相结合等。

通常，经销商在制订绩效政策时都不会仅仅采用单一的提成政策，挂钩提成是最常使用的提成方法。但在使用挂钩提成时要特别注意如下问题：

1）在总体销量偏低的情况下，不宜将销量提成和目标提成挂钩，否则容易出现由于无法完成目标而打击销售顾问的积极性的现象。

2）整车库存压力较大时，不宜将整车销售提成与精品、保险等销售提成挂钩。整车库存大时，经销商的首要目标是整车销售，降低库存。如果再加大精品、保险等销售的压力，会使销售顾问顾此失彼。

3）阶梯提成与销量提成挂钩，不宜在连续销售周期内使用，否则销售顾问有可能为提升阶梯而有意延迟交车。

【案例】

某经销商近期整车库存量较大，但整车销售量却不尽如人意。销售经理王子璐对比了销售顾问的销售数据发现，销售顾问近期的整车销售量相对非常平均，

普遍集中在6～8辆左右。王子璐找来一些销售顾问了解情况，得到的答案让他大吃一惊。

原来，近期展厅对金融保险产品和精品销售的业绩考核非常严格。绩效政策规定，每月新车投保率和加装精品率必须达到整车销量的80%，如不达标将扣除全部的保险和精品的利润提成。这是一个销量提成＋保险提成＋精品提成＋目标提成（不保底系数）的挂钩组合。

但是，由于近段时间保险公司电话车险的业务非常火爆，对4S店的车险销售起到了一定的冲击，每人每月保险销售量平均在5～6辆。根据绩效政策，销售顾问经过计算发现，要维持保险和精品的提成达成，每月的销量在6～8辆最为合适，如销量达到了9辆以上，虽然销量提成会得到增加，但由于投保率达不到80%，扣除的相应提成会更多。于是销售顾问开始控制销量，有意延迟交车。

了解情况后，王子璐立即与人事部门沟通，取消了投保率和精品加装率的挂钩提成，销售顾问的整车销售积极性得到了提升，库存数量很快降了下来。

在制订挂钩提成绩效政策时一定要谨慎，由于指标过多，要根据不同时期、不同目标、不同市场形势及时调整，切勿顾此失彼，影响整体销售状况。

第六节 对外促销方案的制订

对外促销方案是指经销商针对消费者制订的促销优惠政策，以达到快速促成成交的作用。汽车4S店常用的外部促销方案主要有以下几种：

外部促销方案的使用，可以根据不同的市场状况进行不同的调整，并可以与内部绩效政策结合使用，从而达到更好的提升成交率的效果。

1. 降价法

降价法就是通过车价的让利优惠达到促销的作用。这也是最简单和最直接的促销方式。

2. 赠品法

赠品法是指不通过直接降价，而通过赠送精品、保养、油卡等形式为消费者



对外促销方案



变相让利，以达到促销的作用。由于赠品的价值体现是展厅精品的销售价格，是“成本 + 利润”的体现，所以赠品法比降价法更可以让消费者感觉让利幅度大，同时可以促进展厅精品的销售。

3. 抽奖法

抽奖法是指通过抽奖的形式为购车客户实现让利或赠品。采用抽奖的形式：第一，可以提升活动的参与性与趣味性；第二，“大奖”往往对消费者有着更大的吸引力。

4. 套餐法

套餐法是指不针对整车直接降价，而是将整车与精品加装或保养服务相组合，以“套餐”的形式提供一套整体的优惠方案。采用套餐法的形式：第一，相对于直接降价，“套餐”减少了消费者近一步讨价还价的余地；第二，比起直接降价，“套餐”显得更有吸引力，让消费者感觉不仅车价优惠了，精品也得到了优惠；第三，“套餐”的形式不仅促进了整车的销售，同时也实现了精品的销售。

【案例】

销售顾问往往最不愿应付的就是客户的讨价还价。客户到展厅看车，通常与销售顾问的对话如下：

客户：这款车多少钱？

销售顾问：199 800 元。

客户：有优惠吗？

销售顾问：现在活动期间可以优惠 3 000 元现金。

客户：优惠太少了，优惠 5 000 元行吗？

销售顾问：……

针对这一问题，某汽车 4S 店在促销活动期间将直接降价优惠取消，转而采用套餐优惠方案。这时客户讨价还价的余地也减少了：

客户：这款车多少钱？

销售顾问：199 800 元。

客户：有优惠吗？

销售顾问：现在活动期间我们有两种套餐优惠形式。一种是夏日清凉套餐：新车配备价值 5 000 元的原厂贴膜一套，价值 2 600 元的原厂座椅套，价值 988 元的原厂脚垫一套，套餐价为 202 888 元。另一种是至尊安全套餐：新车配备价值 13 800 元的 3G 导航，价值 988 元底盘装甲，套餐价为 208 888 元。您看您选哪款套餐呢？

客户：……

消费者一般很难在套餐的基础上很快提出讨价还价的方案。

5. 特价车

特价车是指针对库存时间过长或加装精品套餐的某单台车辆，展开大幅度让价促销。特价车促销方案可以帮助 4S 店更快速地消化库存车辆，降低库存成本。同时，利用特价车的营销，4S 店可以达到吸引客户眼球的目的。在开展特价车促销方案时，若与促销提成的内部绩效政策相结合，可以收到更明显的效果。

6. 活动法

活动法是指在汽车 4S 店展厅或户外举办客户体验活动，通过将意向客户邀约到活动现场参与体验的形式达到提升成交率的方法。活动法可以提升客户的参与性，通过活动的体验，可以更直观地解决意向客户的疑虑，同时在活动过程中利用从众心理，可以加快客户成交的速度。



【案例】

某品牌的经销商常常遭遇客户针对车辆安全性的疑虑，民间总是流传着“某系车钢板薄，不安全”的传闻。

近来，广东东莞的某品牌经销商销售经理发现，因为担心“安全性”因素而流失的客户占了很大比重。于是，该店与本品牌东莞其余7家经销商，联合当地交通管理部门举办了一场交通安全的主题活动。活动现场，通过模拟车辆翻滚、碰撞等，让客户参与体验，感受该品牌车辆的“安全性”。

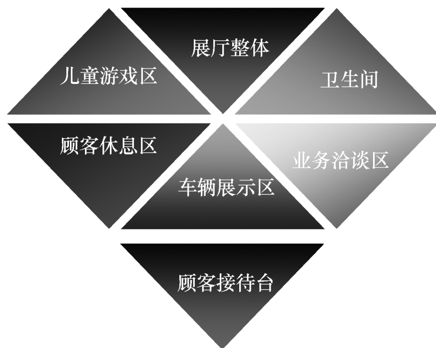
体验带来的直观效果迅速打消了客户的疑虑，把很多本已将购车目标转向其他品牌的意向客户重新拉了回来，大大提升了成交率。

第七节 展厅5S管理

5S是指整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHITSUKE）五个项目，因均以“S”开头，所以简称为5S。

展厅5S主要体现在七大区域：

展厅的5S管理



汽车4S店展厅是品牌与服务的形象。客户也许不一定会仅仅因为展厅形象好而决定购车，但一定有客户会因为展厅形象不好而放弃在该店购车。不好的展厅形象，容易让人产生对品牌和服务质量的不信任。所以，展厅5S管理同样是汽车4S店提升成交率必不可少的指标。

【案例】

某汽车4S店的展厅5S管理细则

（一）展厅整体

1. 展厅内、外墙面和玻璃墙等保持干净整洁，应定期（1次/半年）清洁。

2. 展厅内部相关标志的使用应符合主机厂的要求。

3. 应按主机厂要求挂有标准的营业时间牌。

4. 展厅的地面、墙面、展台、灯具、空调器、视听设备等保持干净整洁，墙面无乱贴的广告海报等。

5. 展厅内设有型录架，型录架上整齐摆放着与展示车辆相对应的各种型录。

6. 展厅内保持适宜、舒适的温度（25℃左右）。

7. 展厅内的照明要求明亮、令人感觉舒适（照度在800lx左右）。

8. 展厅内需有隐蔽式音响系统，在营业期间播放舒缓、优雅的轻音乐。

9. 展厅内所有布置物应使用主机厂提供的标准布置物。

（二）车辆展示区

1. 每辆展车附近的规定位置（位于展车驾驶位的右前方）设有一个规格架，规格架上摆有与该展车一致的规格表。

2. 展车间相对的空间位置和距离、展示面积等参照相关手册执行。

3. 其他项目参照本店《展车规范要求》及《展示布置规范示意图》执行。

（三）顾客休息区

1. 顾客休息区保持整齐清洁，沙发、茶几等摆放整齐并保持清洁。

2. 顾客休息区桌面上备有烟灰缸，烟灰缸内若有3个以上（含3个）烟蒂，应立即清理。每次在客人走后立即把用过的烟灰缸清理干净。

3. 顾客休息区设有杂志架、报纸架，各备有5种以上的杂志、报纸，其中含有汽车杂志、报纸，报纸应每天更新，杂志超过一个月以上的需更换新版。



4. 顾客休息区设有饮水机，并配备标准的杯托和纸杯。

5. 顾客休息区需摆放绿色植物盆栽，以保持生机盎然的氛围。

6. 顾客休息区配备大屏幕彩色电视机（29in以上）、影碟机等视听设备，在营业时间内可播放汽车广告宣传片和专题片。

（四）业务洽谈区

业务洽谈区的桌椅摆放整齐有序，保持洁净。桌面上备有烟灰缸，烟灰缸内若有3个（含3个）以上烟蒂，应立即清理。每次在客人走后立即把用过的烟灰缸清理干净。

（五）顾客接待台

1. 接待台保持干净，台面上不可放有任何物品，各种文件、名片、资料等整齐有序地摆放在台面下，不许放置与工作无关的报纸、杂志等杂物。

2. 接待台处的电话、计算机等设备保持良好的使用状态。

（六）卫生间

1. 卫生间应有明确、标准的标志牌，男、女标志易于明确区分。客人和员工用卫生间分离。客人在一楼，员工在二楼。由专人负责卫生打扫与清洁，并由专人负责检查与记录。

2. 卫生间的地面、墙面、洗手台、设备用具等各部分保持清洁，台面与地面不许有积水，大、小便池上不许有黄垢等脏物。

3. 卫生间内无异味，应采用自动喷洒香水的喷洒器来消除异味。

4. 卫生间内相应位置应备有充足的卫生纸，各隔间内设有衣帽钩，男士小便池所在的墙面上应悬挂有赏心悦目的图画。

5. 适度布置一些绿色植物或鲜花予以点缀。

6. 卫生间洗手处需有洗手液、烘干机、擦手纸、绿色的盆栽等，洗手台上不可有积水或其他杂物。

7. 在营业期间播放舒缓、幽雅的背景音乐。

（七）儿童游戏区

1. 儿童活动区应设在展厅的里端，位置应相对独立，有专人负责儿童活动时的看护工作（建议为女性），不宜离楼梯、展车、电视、型录架、规格架等距离太近，但能使展厅内的顾客看到儿童的活动情况。

2. 儿童游戏区要能够保证儿童的安全，所用的儿童玩具应符合国家有关的安全标准，应由相对柔软的材料制作而成，不许采用坚硬锐利的物品作为儿童玩具。

3. 儿童游戏区的玩具具有一定的新意，色调丰富，保证玩具对儿童有一定的吸引力。



第二章 汽车4S店销售来店量的提升

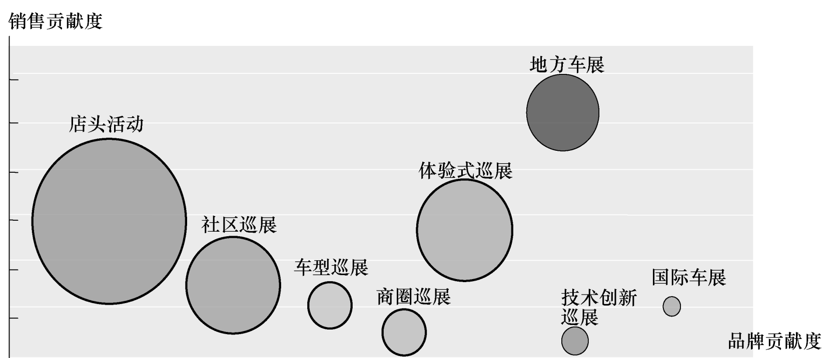
第一节 提升销售来店量的要点

汽车4S店销售来店量就是我们通常说的“集客”，是最终成交的一个“基盘”，这个“盘子”做得越大，未来成交的数量一定会越多。

来店量的持续提升，是一项长期性系统化的工程，需要短、中、长期等各种方略的有机结合，相互补充，逐步推进。“集客”目标应以各阶段销售任务为发起信号，结合销售成交率的经验值（一般为8%～15%），通过年度到每周进行倒推量化而得出，由此，再将目标细化至各种渠道和方式。

如下图所示：不同的营销策略，带来的销售贡献度与品牌贡献度是截然不同的，因此研究来店量的提升要从整个营销理念的角度出发，根据不同的需求，开展不同的活动。

营销效果

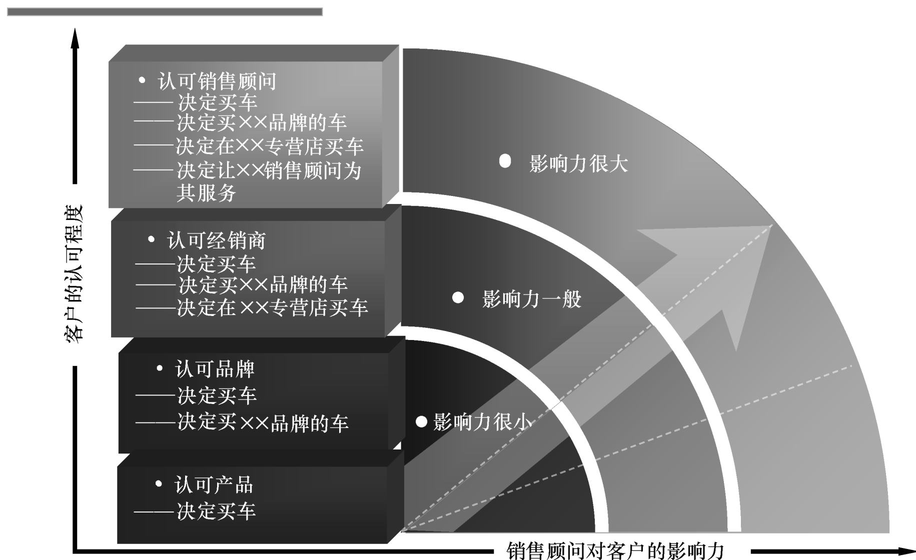


品牌活动项目矩阵图

提升来店量可从以下几方面入手：

1. 客户研究

在同一区域市场内，分布多家同品牌店，即使消费者看中了所属品牌车型，为什么要去你们店购买呢？这是经销商应该研究的问题。



从上图中可以看出客户选择买车，会有从产品到品牌到经销商再到销售顾问四个认可维度。因此，提升来店量必须在每一个不同的维度，给出一些打动客户的理由。

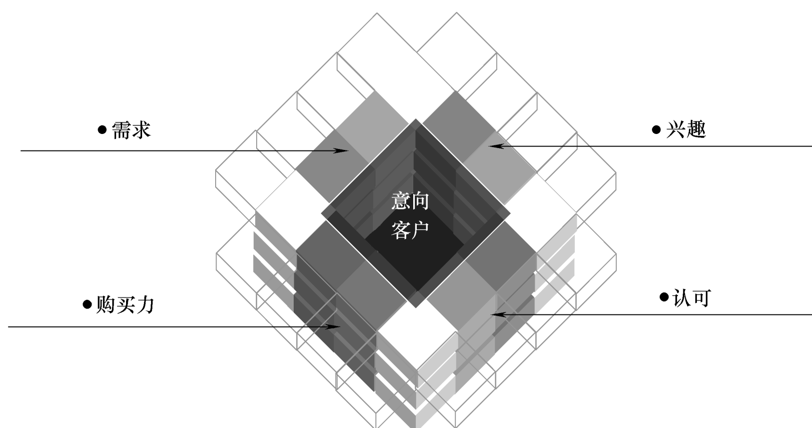
要戒除主观随意，减少盲目。任何营销策略的成功实施，都是以明晰目标群体为必要前提的，这是基础中的基础。谁是你们的顾客？是否清楚他们的年龄区间、区域分布、所从事的职业、所属行业、大致收入水平？通过什么渠道可以更容易找到他们？顾客的利益需求是什么？购车和用车过程中所关注的焦点又有哪些？购车选择过程中，可能受到的干扰主要有哪些？公司的价值主张是否与其相符？我们通过何种方法或方式使其更易于接受……这正是许多汽车经销商的薄弱环节。

如下图所示，作为汽车消费的意向客户，至少要具备四项基本特征：

第一，是对车的需求；



意向客户的四要素



第二，是对品牌及车型的兴趣；

第三，是对经销商的认可；

第四，是具有购买力。

这四个条件缺一不可。想要提升来店量，就必须对客户进行研究和调查了解。无论何时，都不应该抛开顾客谈方略，否则，方略势必成为无源之水，无本之木。汽车经销商对消费者的研究始终不可懈怠，例如基本特征、消费心理、行为习惯、决策思路、购买特征、用车状况等方面的调查总结、研究分析。

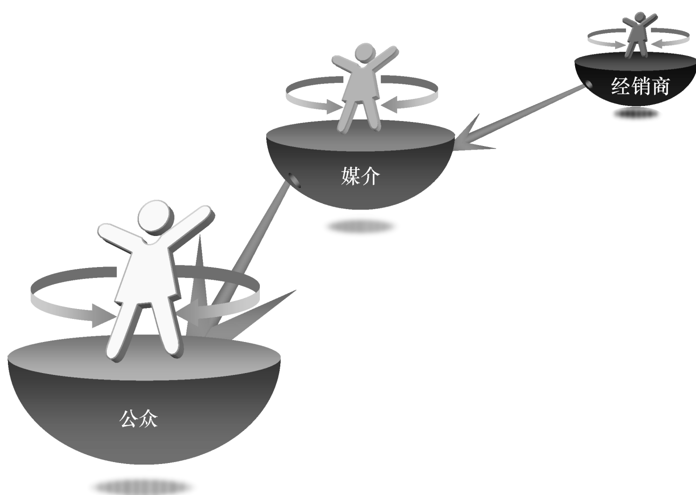
2. 广宣策略

通常，市场人员习惯于在区域强势的报纸、电台、网络、出租车、公交车车身等大众性媒体上投放广告。前两种类型的广告投放费用相对较高，而网络广告相对实惠，互动性较好，但价格正逐渐呈现上升趋势。现实并不允许“狂轰滥炸”，因此市场人员不得不考虑选择性地投放，同时，可以有意识地选择定向DM、短信等形式的小众传播方式，予以补充配合。

在广告投放策划过程中，投放目标、预估效果、投放成本、媒体排期、主要内容、文案、创意元素、广告形式、规格、时长、频率、策略组合等要素都应该明确到位。

各时期的广告应主题鲜明突出，并且具备一定的连贯性，切忌主题内容过多，分散注意力，彼此割断。

一定要通过广告媒体把客户和经销商串联起来。



同时，广告投放效果监测必不可少。以销售顾问、服务前台与专项调研作为市场部重要的反馈渠道和方式，经过考核广宣时期内的来店（电）量、销量的前后增减变化情况，针对广告成效、投放成本等给以初级性测算评估，撰写报告留存归档以备决策参考。

3. 促销措施

促销是吸引客人的惯用手法。在区域市场内，汽车经销商的促销对象应主要集中于准购车者与交叉消费群，而游离性消费群与竞争品牌的准购车者处于次要地位。

目前，市场上，现金优惠、赠送精品礼包、赠售后服务、送油卡与门票、获得旅游机会等各种促销方式层出不穷，令公众眼花缭乱、目不暇接，拼杀下来，成败各异。

方式本无对与错、好与坏之分，为什么会出现不同的结果？只有在恰当的时候于合适的地方，将心仪的价值以恰当的方式传导给了促销对象，才可实现成功的销售。



成功的促销是在一个个严谨的流程中产生的，反之，只有听天由命。根据不同时期与不同环境，在理解顾客相应特征的情况下，汽车经销商适时圈定各类促销对象，寻找其所关注的利益与公司价值主张的切合处，相机行事，精准营销。

4. 店头诱导

为了吸引目标顾客来店，市场人员或在销售的各个环节设置了种种的小诱惑，例如看车有礼、试驾有礼、购车有礼、推荐有礼等；或通过直接举行活动吸引公众，例如新车试驾会、节日（周年）庆典、媒体看车团、趣味比赛、艺术文化展等。一般情况下，这些都会起到一定的促进作用。

不过，店头诱导不能只停留于直接利益的诱惑上，谋划长远之计，更需将公司的“价值主张”逐渐具象化。一方面，活动要有足够的吸引力；另一方面，活动要与品牌价值和公司价值相呼应。

譬如：“优质、专业、诚信”，这三个词看似平淡无奇，但对汽车经销商来讲，其概念的真实内涵是什么？外延又有哪些？这些都尚需市场人员逐一归纳，反复总结，校正方向，进而提升高度，作为全员意识和行为的长期性指导。这也给了市场人员很大的发挥空间。

销售人员不要简单地局限于销售跟进与达成上，根据来店客户的相关信息资料，分类汇总并进行关怀和回访也至关重要，无论成功购买与否，至少可以使客户对品牌店留有印象，这些都将是品牌店潜在的传播载体，所以，销售人员和市场人员对其忽略不得。

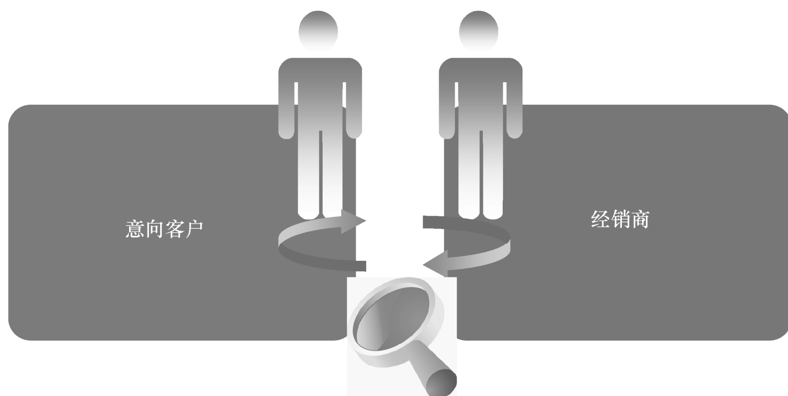
经销商可以借助节假日、开展店头活动等契机，以电话、DM、短信等形式传递问候和动态信息，但要讲求适当的节奏与频率（一旦被认定为垃圾信息和骚扰，反而弄巧成拙，得不偿失），力求唤起再记忆，积少成多，以待涓涓细流汇成河。

5. 推广活动

户外展示、试乘试驾、社区联谊、上门拜访等推广方式，同样是展厅集客不可缺少的渠道之一。

每个月，由媒体、广告公司举办的推广活动接二连三，“招商”不时地充斥经销商的耳朵，干扰市场决策。第三方的策划思路不外乎于销售旺季、节假日之

营销效果——互动媒介营销效果



店头活动使意向客户与产品、专营
店和销售人员充分交互

际，拉上行业机构、政府及相关组织增加权威性，利用人流量大的广场增强现场气氛，借助媒体宣传平台扩大影响面，形式大同小异，然而，效果确实也有所不同，这有待汽车经销商审慎辨别。

任何推广活动都讲究目的性、计划性、关联性，市场部根据月度集客的目标布局有步骤、有条理地进行落实，由此，集客方可得到更加有力的保障，通过与媒体、合作伙伴不断交流，在下月计划制订前，确定项目合作事宜。

活动前，做好预期宣传，严密部署人、财、物；活动现场，注重品牌形象宣传，制订特殊促销策略，要求销售顾问认真搜集意向客户信息、记录需求特征，主动欢迎客户到店获得更多切实体验；活动后，推动媒体后续报道，进行信息汇总归档、效果评估，找出与计划间的差距，及时采取其他补救措施，齐心协力，确保每月“集客”目标的实现。

6. 客户关系

从客户中来，到客户中去，营销应回归原点，在强化服务质量的同时，始终注重良好的客户关系的建立、维系、提升，汽车经销商通过积累稳固的基盘客户群，不断蓄势，通过客户的口碑传播赢得更多的新客户到店，这样大大节约了顾客获取的成本。

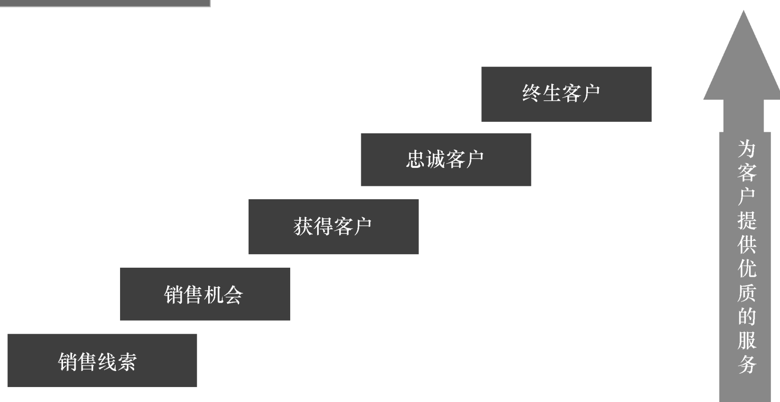
实际上，汽车经销商不是不知客户关系的重要性，而是缺乏足够程度的重



视，关于客户关系的工作方法过于单薄，加之无系统有效的考核，无约束即是放纵，再加之人员配备不足，培训较少，严格意义上讲，客户关系管理只能称得上“形同虚设”。

良好的客户关系对于集客，具有一定的战略性意义，提高客户关系管理水平务必要提到经销商的工作日程上来。为此，管理者要以身作则，不断提高自我思想意识，强化自身素养，逐渐完善管理工具、工作流程、相关标准、考核方案，并切实与薪资待遇挂钩，通过各种调查方式逐渐完善顾客信息，为开展客户活动奠定坚实的基础。

真正的销售是在销售之后





只有较好地掌握了顾客信息，车主活动才会获得更大的效果和影响。由定期主题活动拉近彼此距离，实行客户积分奖励制度团结消费者，制订服务菜单切实满足顾客的需求，不断制造更多的正向传播机会，循序渐进，日渐深化，由此为展厅集客打下了良好的群众基础。

7. 公关活动

在展厅集客方面，媒体、政府组织、企事业单位、合作伙伴、内部员工等利益相关者们也是汽车经销商的宣传载体和潜在客户，积极主动的公关有利于增加提及率，增强公众对品牌店的好感，以给客户一些不错的来店理由。

第二节 来店客户的登记管理

谈到来店量，管理者容易想到的是市场形势和广告宣传，而容易忽视的却是展厅的来店客户登记。

【案例】

某汽车4S店展厅最近半年多来销量较去年同期大幅度下滑。主机厂安排专业指导人员王子璐老师到店调研辅导。销售经理和市场经理对王老师抱怨说："今年销量下滑的最主要原因就是来展厅的客户量明显减少了。"

在分析了数据报表后，王子璐老师径直来到了前台，翻看"来店客户登记本"。结果发现，该店"来店客户登记"记录凌乱，信息极其不完整，登记数据与报表数据存在很大的差异。

王老师询问："来店登记本是由谁负责?"

销售经理："销售顾问自己登记。"

王老师又问："如何保证登记信息的完整性和准确性?"

销售经理："……"

在关注市场状况和广告宣传之前，管理者应先关注本店的来店登记情况。就像案例中的这家店，未必真的是客户来店量小，而很有可能是客户来到了展厅，经销商没能及时地接待和做好信息登记，使得客户流失而去。

客户资源与客户信息是经销商赖以生存的数据基础，其不仅可以衡量经销商集客能力，而且通过对客户信息的分析，也可为未来广告宣传媒体的选择与优化作出指导。所以，关注来店量，首先要关注客户登记管理。

要想做好来店登记管理工作，则需要一张合理有效的来店客户登记表。来店客户登记表分为两部分。

第一部分，关于客户到店时间、离店时间、客户车牌号码及客户基本形态的内容交由专职的登记人员填写。设立专职的登记人员可以保障来店客户数量不遗漏，同时可以督促销售顾问完整填写第二部分内容。



来店客户登记管理

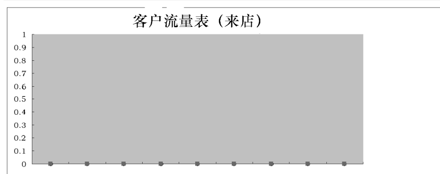
来店客户登记表

专职人员填写				销售顾问填写						
到店时间	离店时间	客户形态	车牌号码	客户姓名	电话号码	客户职业	来店途径	意向车型	意向级别	接待过程说明（不少于30字）

××专营店来店客户流量统计表

星期	09:00~10:00	10:00~11:00	11:00~12:00	12:00~13:00	13:00~14:00	14:00~15:00	15:00~16:00
周一	3	5	7	7	7	7	5
周二	3	5	7	7	7	7	5
周三	3	5	7	7	7	7	5
周四	3	5	7	7	7	7	5
周五	5	7	9	9	9	9	7
周六	7	9	11	11	11	11	9
周日	7	9	11	11	11	11	9
Weekday(周1~周5)平均	3.4	5.4	7.4	7.4	7.4	7.4	5.4
Weekend(周末)平均	7.0	9.0	11.0	11.0	11.0	11.0	9.0





日期：2012年××月××日　　销售经理：××

日期：2012年××月××日　　督导：××

第二部分，在销售顾问接待完成后由销售顾问填写，主要内容包括：客户姓名、电话、职业、来店途径、意向车型、意向级别等。这部分内容主要用来分析客户的形态，为日后的广告宣传选择提供充足的数据支持。

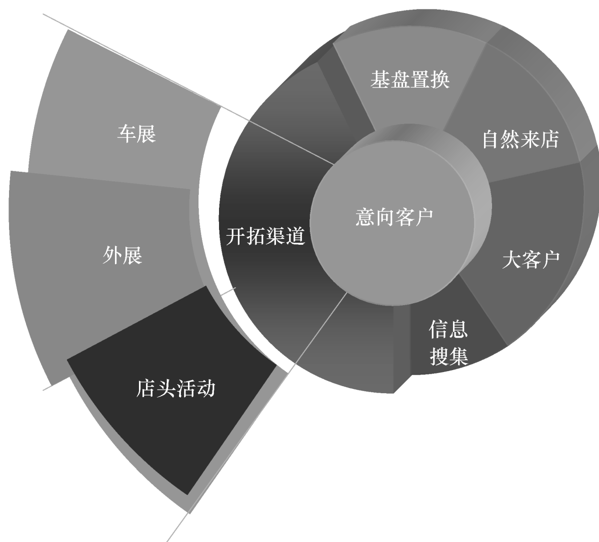
特别要说明的是，在“来店客户登记表”的最后一栏是接待过程说明，并且要求填写不少于 30 字的内容。这一项目一方面可以更加翔实地记录客户的具体情况；另一方面也可以更好地保障客户信息填写的准确性。

来店客户登记表的准确填写，可以帮助经销商汇总形成一张“来店客户流量统计表”，以准确监控汽车 4S 店展厅的实际客户来店情况。

第三节　客户来源及形态分析

通过准确的客户数据和信息，经销商就可以针对半年到一年左右来店客户的数据，进行客户形态分析。一般来说，客户的来源由基盘置换、自然来店、大客户、信息搜集和开拓渠道几部分组成。

客户来源分解

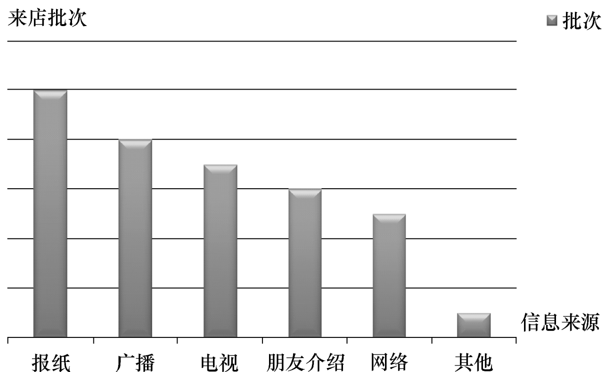


要想提升来店量，就必须对每一部分的客户来源进行分析。主要分析以下三部分内容：

1. 客户信息来源分析

这一部分分析主要用以了解来店客户主要是通过什么渠道了解到本店的信息，未来便可以在统计数量大的媒体上重点投放宣传广告。

客户来源及形态分析一





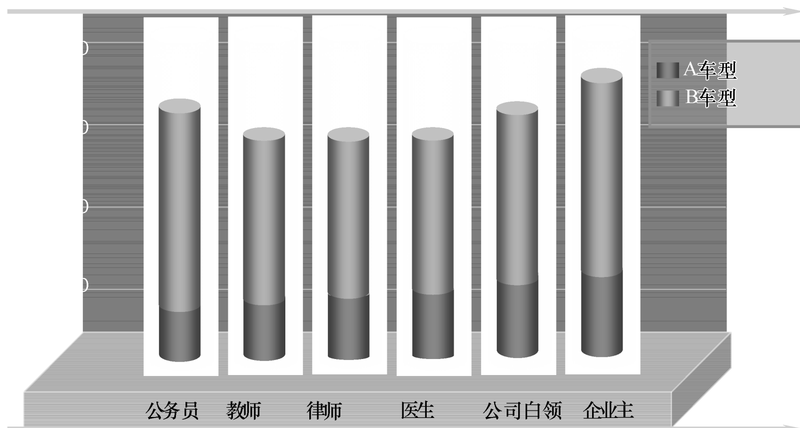
2. 客户意向车型分析

这一部分分析主要用以了解来店客户主要关注的车型是哪些，未来在广告宣传的时候可以根据重点车型加大促销力度，或针对弱势车型加大宣传影响。

3. 来店客户职业分析

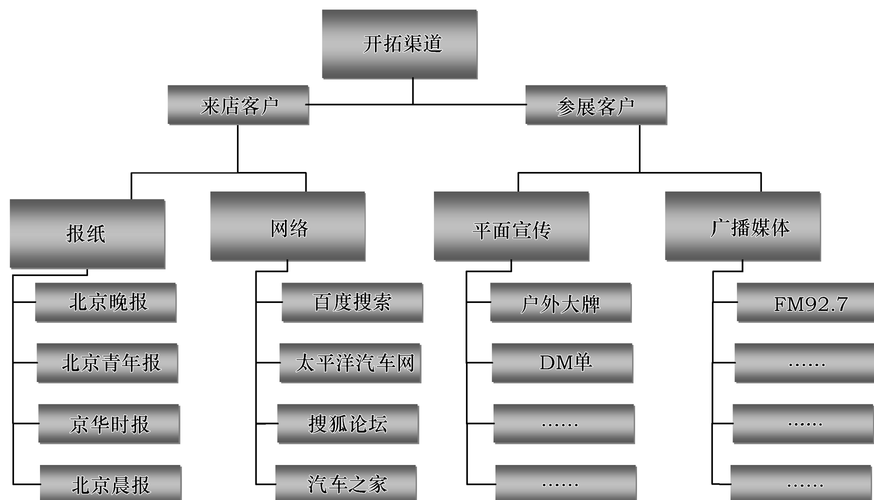
这一部分分析主要用以了解来店客户的职业，同时还可以对此部分进行分车型分析。例如，关注 A 车型的客户，主要是国有职员、私营业主还是公司白领？未来在广告宣传的时候可以根据不同的受众群体，选择不同的广告媒体和宣传方式。

客户来源及形态分析二



通过客户来源和形态的分析，最终可以帮助经销商汇总形成一套完整而有效的“客户来源分解图”。基于此图，经销商即可在广告投放上做到有的放矢。

客户来源分解图



第四节 广告媒体的选择与优化

客户来源分析完成后，经销商就可以选择合适的媒体及媒体排期进行广告宣传了。不同的媒体拥有不同的优势与劣势，经销商可根据当地具体情况，选择合适自己的媒体组合。

各类媒体平台的优势、劣势如下图：

在选择媒体时需要遵循三大原则：

原则一：受众面广。媒体传播面广阔，发行量大。

原则二：针对性强。媒体的受众人群，符合4S店所经营品牌及车型的意向客户群体范围。

原则三：符合受众的习惯。广告投放的方式让更多的人群容易接受。

【案例】

北京某汽车4S店开业不久，为了提升来店量，市场经理王子璐决定通过广告宣传的形式进行知名度的推广。由于是新建店，考虑成本因素，该店先选择了



媒体选择的优势与劣势分析

媒体	优势	劣势
报刊杂志	发行量大、受众面广	针对性弱、时效性短
电视广告	影响力强、受众面广	成本过高、针对性弱
电台广播	针对性强、受众面广	时效性短、竞争激烈
户外大牌	时效性长	灵活性差
网络广告	受众面广、灵活性强	竞争激励、针对性弱
微博广告	互动性强、成本低廉	竞争激励

北京一家非主流媒体的报纸投放了广告，大约持续投放了一个月，发现收效甚微，来店量几乎没有什么明显提升。

于是该店改投北京地区发行量最大的《北京晚报》，一个月后，来店量出现了一定提升，但经统计来店客户意向程度未能达到预期效果。经过分析发现，《北京晚报》的阅读群体主要以中老年人为主，这类群体并非该品牌车型的主要购车群体。

之后，该经销商又将广告投放的主要方向转移到《北京青年报》，其后来店量出现了明显提升。

在投放报纸广告期间，王子璐还发现，根据阅读人群的习惯，广告投放在报纸的右手边（即3版、5版）的效果明显优于报纸的左手边（即2版、4版）。

案例中的故事告诉我们，广告媒体的投放是一个不断选择的过程。从非主流报纸到《北京晚报》的投放，是受众人数的提升；从《北京晚报》到《北京青年报》是针对性的提升；从左手版面到右手版面是对受众习惯的理解。

同时，广告宣传也是一个循序渐进的优化过程。提升来店量不是单靠某一个媒体、某一种宣传方式就可以达到的，要想达到理想的效果就必须不断地花心思去优化。

在广告宣传优化时需要遵循三个原则：

原则一：组合投放。多种媒体形式广告共同投放。

原则二：分时段投放。根据受众关注媒体的时间段特征，分别投放广告。

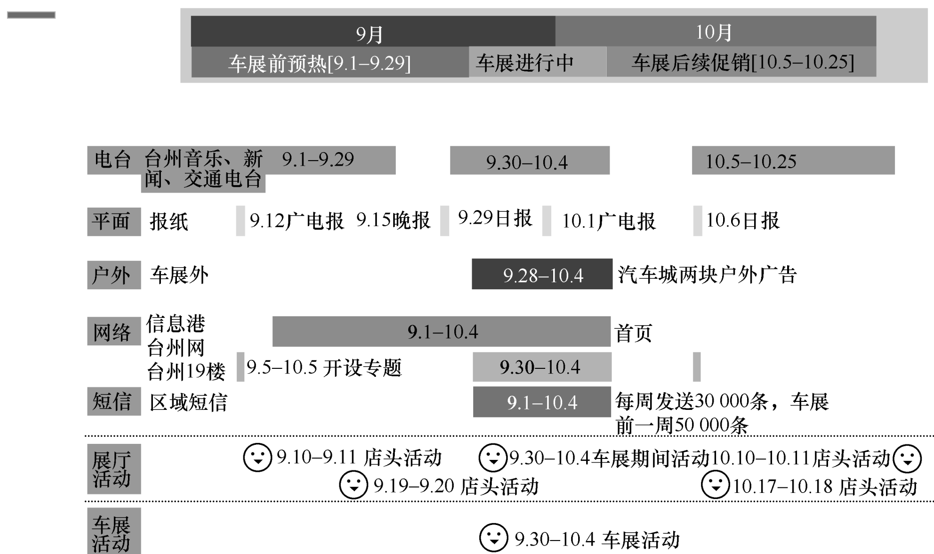
原则三：分目标投放。根据宣传的目的，选择广告投放方式。

【案例】

台州某汽车品牌经销商准备参加一年一度的当地车展。车展前期需要进行大量的集客。于是该店市场部经理王子璐作出了如下的广告宣传排期计划：

首先，将车展活动根据展前、展中、展后的时间节点分成三段。不同的时期根据不同的宣传需求选择不同的媒体组合投放广告。

媒体宣传组合投放更具影响力

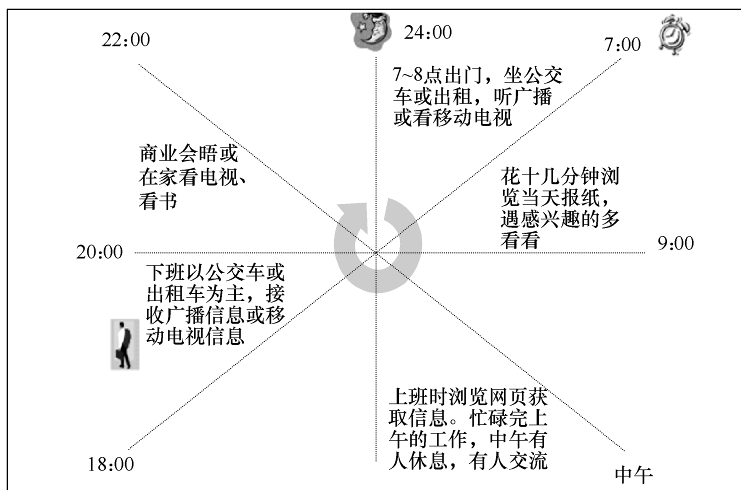


其次，在分析了受众于不同时间段使用媒体的特征的基础上，将一天分成8个时间段，分别在不同的媒体投放广告，让受众在一整天都能听到、看到相关的广告宣传。

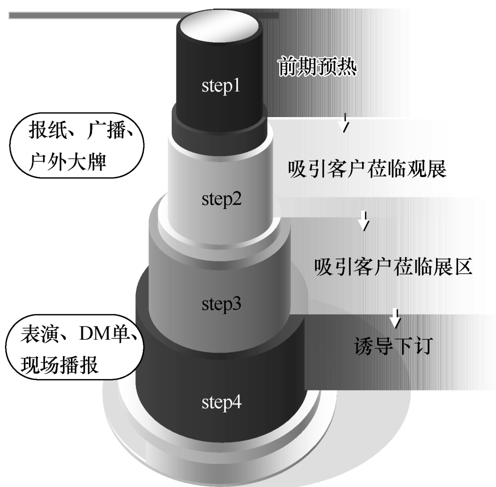
再次，根据车展不同的时间段，以及不同的目标，选择不同的宣传方式，以达到引导客户的目的。



媒体宣传分时段投放更具针对性



媒体宣传分目标投放更具导向性



第五节 广告内容的制订与优化

媒体的选择与广告投放方式的优化可以更有针对性地覆盖意向客户，而广告

投放内容的有效吸引力则是提升来店量的更加重要的保障。

在广告宣传的内容方面，经销商主要需要研究以下三个要素：

营销内容的策划与优化



1. 卖给谁

这个要素重点思考的是广告受众的群体。一般来说，广告的受众群体有以下三种：

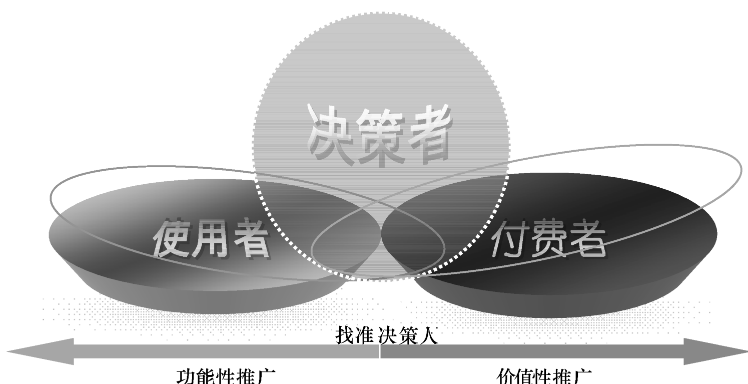
（1）产品的主要使用人群　产品的使用者是作出购买决定的最直接的群体。例如，运动型的汽车，主要使用群体是年轻人，广告形式应以青春动感为主；商务型的汽车，主要使用群体是中年人，广告形式应以成熟稳重为主；舒适型的汽车，主要使用群体是家庭，广告形式应以和谐温馨为主。

（2）产品的购买人群而非使用人群　为了避免激烈的广告竞争，广告宣传可以通过改变产品属性，转移购买群体。这个典型的成功案例就是“脑白金”的广告。“脑白金”作为保健品，其使用人群当然是中老年人，但它的广告宣传从始至终没有提“保健品”三个字。“送礼还送脑白金”使得产品的属性从保健品变为了礼品，而购买群体由使用的中老年人转向了他们的子女。

（3）对购买者具有影响力的群体　在产品购买过程中，有一类群体虽不是购买决策人，但可以对决策人产生很大的影响。针对这一类人群的营销可以有效加速决策人的购买决定，并有效缓解决策人的防备心理。



卖给谁——市场定位



【案例】

北京某汽车品牌经销商在销售中曾遇到一位客户，该客户是一位中央领导的秘书。客户在提车时，带着自己正在读小学五年级的儿子一同前往。

在与客户的交流过程中了解到，这位客户及其同事对本品牌的汽车有着很浓厚的兴趣，是非常重要的意向客户群体。但由于该客户工作性质的保密性，经销商也很难针对这类人群直接开展宣传活动。

但在与车主的儿子“闲聊”的过程中发现，这位小朋友和他的同学也都对汽车有着浓厚的兴趣，而且他所就读的学校是中央机关的子弟小学，同学主要都是其父母同事的子女。不久以后，该店的市场部联系了这位小朋友所在的学校，邀请学校的同学们到店参加了一期“爱国主义教育活动——中国汽车发展知识”。

活动结束后，这些小朋友带着家长来店看车的数量剧增。

2. 卖什么

这个要素所要思考的是广告对产品价值的展现。同样是卖车，如果展现的产品价值仅仅为车的本身，那就很难在激烈的同类产品竞争中脱颖而出。所以广告宣传要想吸引客户，一定要突出产品的特殊价值。产品的特殊价值一般有三种表

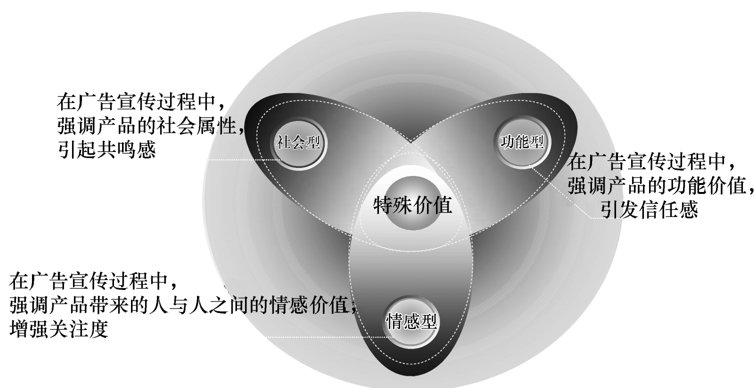
现形式：

（1）社会型 即在广告宣传过程中，强调产品的社会属性。例如，早年丰田的广告“车到山前必有路，有路必有丰田车”，突出了丰田车的社会保有量。

（2）功能型 即在广告宣传过程中，强调产品的功能价值，引发消费群体的信任感。例如，日产的广告“技术日产，人车生活”，突出了日产车精细的技术性能。

（3）情感型 即在广告宣传过程中，强调产品带来的人与人之间的情感价值，增强消费群体的关注度。汽车广告宣传中，总是以西装革履出镜的形象已经让人感到疲倦。情感型广告，可以给人更强的共鸣感。例如，雪佛兰科迈罗的“大黄蜂”，借助“变形金刚”这部电影，提升消费群体的共鸣。

卖什么——产品定位



突出产品的特殊价值，是经销商广告宣传的核心要素，三种表现形式既可以分别出现，也可以整合宣传。

【案例】

某汽车品牌经销商在一次当地的车展上宣传T车型LED尾灯的安全效用。为了更好地展示安全性这一卖点，他们特意在宣传中插入了一个真实的故事。

故事讲述的是一个湖南籍在广东东莞经商的小企业主张老板，十几年来的打拼使得他身家数千万元，家庭温馨和睦。但就在年初开车回湖南的高速



公路上，由于前面路段有紧急情况，他突然紧急制动，但由于制动灯亮起不及时，后面的载货汽车未能及时制动，这起高速公路上的追尾造成了两个家庭的惨剧。

T车型的车尾灯是LED设计，点亮时间可以比普通车型快0.6s，可以为后车反应延长4～6m的制动距离，大大保护了行车者的安全。

此宣传广告将社会要素、功能要素、情感要素相结合，一经推出便在车展现场引起不小的反响。随之，在当地T车型得到了大量关注，取得了不错的销量。

3. 怎么卖

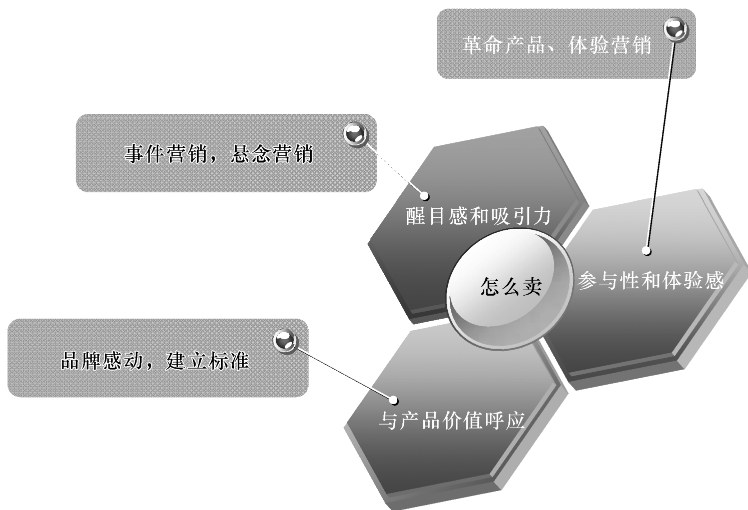
这个要素所要思考的是广告宣传的表现形式。表现形式主要注意以下三点：

（1）醒目感和吸引力 即广告宣传要有足够的引起意向客户兴趣的亮点。

（2）参与性与体验感 让客户能够参与体验的宣传形式更具有吸引效力。

（3）与产品价值呼应 广告宣传无论多么具有吸引力，一定都要突现产品的价值感。

怎么卖——沟通定位



【案例】

某汽车品牌经销商在一次新车上市之前一个月，在当地开展猜车价送优惠的活动。即在车价发布前，所有的意向客户都可以猜一个心目中的车价，如果所猜

出的车价与公布的新车指导价相同，则可获得10 000元的优惠大礼包；如果所猜出的车价与公布的新车指导价在1 000元的差距内，可获得3 000元的优惠大礼包；如果所猜出的车价与公布的新车指导价在3 000元的差距内，可获得1 000元的优惠大礼包……。活动开展以来，客户的参与度很高，为新车上市的头几个月积攒了大量的有效订单。

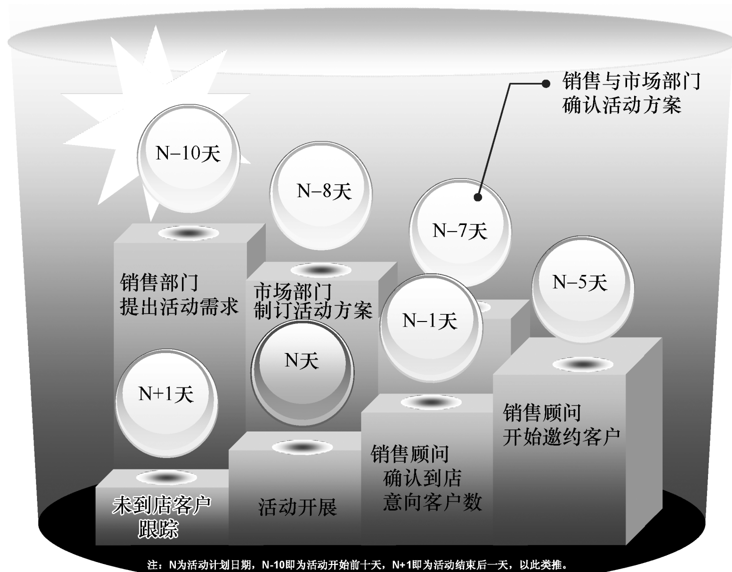
这一活动，就是充分运用了悬念营销和体验营销，有效地增强了客户的参与度与关注度，大量提升了有效来店量。

第六节　集客到店的流程与方法

提升来店量，除了依靠广告宣传外，同样需要销售人员对客户进行邀约与跟踪。所以，对于经销商而言，提升来店量，绝不仅仅是市场部门的工作，而是需要市场部门与销售部门共同合作完成。

集客到店的流程与方法如图：

集客到店的流程与方法





从来店客户形态的管理与分析，到广告宣传的开展，再到集客来店参与体验活动，是一个完整的来店量提升的 PDCA 循环。通过完善的循环管理，不仅可以提升来店量，还能确保来店客户的有效性，从而最终提升销量。

如果说广告是线上的推广，邀约是线下的宣传，那么总结一下来店量的提升方法，可以概括为两句话：线上要有活动刺激来店，线下要有体验促进下订。



第三章 客户满意度的提升

第一节 提升客户满意度的作用

汽车营销的客户满意度主要由两个指标来衡量。一个是 SSI，即销售的客户满意度；另一个是 CSI，即服务的客户满意度。

进行满意度研究，旨在通过连续性的定量研究，获得消费者对特定服务的满意度、消费缺陷、再次购买率与推荐率等指标的评价，找出内、外部客户的核心问题，发现最快捷、有效的途径，实现最大化价值。

真正的客户服务满意度，是客户个人对服务的需求和自己以往享受服务的经历再加上自己周围的人对某个企业服务的口碑构成的客户对于服务的期望值。作为汽车 4S 店，在为客户提供服务的时候，也应不断地去了解客户对于服务的期望值是什么，而后根据自己对客户期望值的理解去为客户提供服务。

然而，在现实中汽车 4S 店对于客户期望值的理解和所提供的服务与客户自己对于服务的期望值存在着某种差距，可能的情况有五种：

1）客户对于服务的期望值与经销商管理层对于客户期望值的认知之间的差距。

2）经销商对客户所作出的服务承诺与经销商实际为客户所提供的服务质量的差距。

3）经销商对客户服务质量标准的要求和服务人员实际所提供的服务质量之间的差距。



4）经销商管理层对客户期望值的认知与客户服务质量标准之间的差距。

5）客户对经销商所提供的服务感受与客户自己对服务的期望值之间的差距。

客户对4S店的满意度要求最重要的五个方面依次如下：

（1）信赖度 信赖度是指一个经销商是否能够始终如一地履行自己对客户所作出的承诺，当这个经销商真正做到这一点的时候，就会拥有良好的口碑，赢得客户的信赖。

（2）专业度 专业度是指经销商的服务人员所具备的专业知识、技能和职业素质，包括提供优质服务的能力、对客户的礼貌和尊敬、与客户有效沟通的技巧。

（3）有形度 有形度是指有形的服务设施、环境、服务人员的仪表及服务对客户的帮助和关怀的有形表现。服务本身是一种无形的产品，但是整洁的展厅环境、展厅里为幼儿提供的专用娱乐区等，都能使服务这一无形产品变得有形起来。

（4）同理度 同理度是指服务人员能够随时设身处地地为客户着想，真正地同情理解客户的处境，了解客户的需求。

（5）反应度 反应度是指服务人员对于客户的需求给予及时回应并能迅速提供服务的愿望。当服务出现问题时，马上回应、迅速解决能够给服务质量带来积极的影响。作为客户，需要的是积极主动的服务态度。

对于这五个要素重要性的认知，客户的观点和经销商的观点有所不同：客户认为这五个服务要素中，信赖度和反应度是最重要的。这说明客户更希望经销商或服务人员能够完全履行自己的承诺并及时地为其解决问题。而经销商则认为这五个服务要素中有形度是最重要的。这正表明经销商管理层对于客户期望值之间存在着差距。

可以看出，客户服务的满意度与客户对服务的期望值是紧密相连的。经销商需要站在客户的角度不断地通过服务质量的五大要素来衡量自己所提供的服务，只有经销商所提供的服务超出客户的期望值，经销商才能获得持久的竞争优势。

第二节 影响客户满意度的因素

客户满意是指一个人通过对一个产品的可感知的效果（或结果）与他的期望值相比较后，所形成的愉悦或失望的感觉状态。消费者的满意或不满意的感觉及其程度受到以下四个方面因素影响：

1. 产品和服务让渡价值的高低

消费者对产品或服务的满意，会受到产品或服务的让渡价值高低的影响。如果消费者得到的让渡价值高于他的期望值，他就倾向于满意，差额越大越满意；反之，如果消费者得到的让渡价值低于他的期望值，他就倾向于不满意，差额越大就越不满意。

2. 消费者的情感

消费者的情感同样可以影响其对产品和服务的满意度。这些情感可能是稳定的、事先存在的，例如情绪状态和对生活的态度等。非常愉快的时刻、健康的身心和积极的思考方式，都会对所体验的服务的感觉有正面的影响。反之，当消费者正处在一种恶劣的情绪当中，消沉的情感将被他带入对服务的反应，并导致他对任何小问题都不放过或感觉失望。

消费过程本身引起的一些特定情感也会影响消费者对服务的满意。例如，中高档轿车的销售过程中，消费者在看车、试车和与销售顾问沟通过程中所表现出来的对成功事业、较高的地位或较好的生活水平的满足感，是一种正向的情感。这种正向情感是销售成功的润滑剂。从让渡价值的角度来看，这类消费者对形象价值的认定水平比一般消费者要高出许多，所以才会有这样的结果。

3. 对服务成功或失败的归因

这里的服务包括与有形产品结合的售前、售中和售后服务。归因是指一个事件感觉上的原因。当消费者被一种结果（服务比预期好得太多或坏得太多）而震惊时，他们总是试图寻找原因，而他们对原因的评定能够影响其满意度。

例如，一辆车虽然修复，但是没有能在消费者期望的时间内修好，消费者认为的原因是什么（这有时和实际的原因是不一致的）将会影响到他的满意度。



如果消费者认为原因是汽车4S店没有尽力，因为这笔生意赚钱不多，那么他就会不满意甚至很不满意；如果消费者认为原因是自己没有将车况描述清楚，而且新车配件确实紧张的话，他的不满程度就会轻一些，甚至认为汽车4S店是完全可以原谅的。

相反，对于一次超乎想象的好服务，如果顾客将原因归为“汽车4S店的分内事”或“现在的服务质量普遍提高了”，那么这项好服务并不会对提升这位顾客的满意度有什么贡献；如果顾客将原因归为“他们因为特别重视我才这样做的”或是“这个品牌是因为特别讲究与顾客的感情才这样做的”，那么这项好服务将大大提升顾客对维修站的满意度，并进而将这种高度满意扩张到对品牌的信任。

4. 对平等或公正的感知

消费者的满意还会受到对平等或公正的感知的影响。消费者会问自己：我与其他的消费者相比是不是被平等对待了？别的消费者得到比我的更好的待遇、更合理的价格、更优质的服务了吗？我为这项服务或产品花的钱合理吗？以我所花费的金钱和精力，我所得到的比人家多还是少？公正的感觉是消费者对产品和服务满意的中心。

作为购车客户，其需求是分不同层面体现的，影响满意度的因素也体现在不同的层面。影响购车客户的满意度的因素主要如下：

影响客户满意度的因素

客户需求	经销商应做到	销售环节	影响
买一部好车	车辆质量＋状态	介绍	成交率↑
在一个信任的地方买	销售顾问专业服务	接待	成交率↑
服务热情	销售顾问热情服务	接待	成交率↑
开开心心地买部车	交车过程	交车	售后利润↑,转介绍↑
替我分忧	服务项目切合客户需求	客户维系	售后利润↑,转介绍↑

提升满意度不仅仅要从表面去改善，还需要找到影响客户满意度的核心问题。

首先，从行业规律来看，满意度的好坏与经销商的服务过程执行力息息相关。

服务过程执行到位，满意度就好；服务过程执行不到位，满意度就呈现明显的波动。大部分汽车厂家都对经销商的服务过程没有明确的标准，例如客户电话应该在铃声响三次以内接听，如果超过三次才接听，开场白就要相应变化等。这些标准是基于客户期望和品牌特点而设立的，是汽车厂家花较大心血研究出来的，经销商只有严格遵守这些标准才能保证过程执行力。

其次，服务过程执行力与经销商的管理水平息息相关。

经销商如果要保证一项服务标准执行到位，必须从人员、硬件、流程和管理四方面综合着手才能实现。

以回访为例，经销商应分析是否有足够的人员进行电话回访，他们的电话回访技巧是否过关，为回访所配置的工位、电话和计算机等硬件设备是否充足，回访流程有没有清晰的步骤、标准与细则，对于相关人员、硬件和流程的管理是否有清晰的制度并严格执行。

不同经销商面临的问题是有差异的，有的经销商没有专职电话回访员，而且从未对回访员进行过业务培训；有的经销商没有专门的回访电话与工位；有的经销商根本没有电话回访的流程记录文件等。只有找到了相关症结，才能对症下药。

再次，经销商的管理水平是逐层传递的。

一个好的总经理，可以有效地影响中层经理；一个好的中层经理，可以有效地影响其管理的员工。我们发现客户满意度不高的经销商，其总经理存在的不足是相当明显的。

排第一位的是经营理念，有的总经理仍停留在批发销售的阶段，关注的核心是销量，并未真正建立起零售的经营理念。排第二位的是经营思路，有的总经理仍以销售为重，对售后服务的关注程度明显偏低，相应的资源投入也明显不足。排第三位的是经营方法，有的总经理缺乏有效的管理工具与方法，对于PDCA、标准化、过程控制等工具的应用严重不足。



所以，提升客户满意度必须从销售的每一个环节出发，找到影响满意度的各项因素，一一提出解决方案。

第三节 提升客户满意度的方法

客户对经销商的满意存在着程度上的区别，为了了解这种满意程度，经销商可以通过以下四种方法进行满意度研究。

1. 顾客满意度专项调查

满意度研究的问题类型通常采取等级型封闭式，例如，请问您对本店的接待是否满意？选项为“完全不满意”“不满意”“尚可”“满意”“完全满意”。

2. 投诉和建议制度

经销商为顾客抱怨、投诉和建议提供一切可能的渠道，做法各异。有些经销商向顾客提供不同的表格，请顾客填写他们的喜悦和失望；有些经销商设“建议箱”或“评议卡”，并出钱雇用一些顾客向其他顾客收集抱怨；有些经销商通过热线电话或投资建设功能强大的呼叫中心来接受顾客的投诉电话。

3. 神秘客户

有些汽车主机厂花钱雇用一些顾客公司的人员或消费者，有些用内部人员（这些人往往是后台工作人员，他们与前台工作人员互不相识），让他们装扮成顾客，亲身经历一般顾客在消费中所需要经历的全部过程，然后向公司报告本公司产品（或服务）及其竞争产品（或服务）所具有的优点和缺点。

这些神秘购物者甚至会故意提出一些问题，以测试汽车4S店的销售人员、前台服务人员和抱怨处理人员能否作出适当的处理。

4. 研究流失的顾客

顾客之所以会流失，大多数是因为其对该经销商不满，或是其不认为存在什么非得与该经销商交易的理由。

也就是说，有些经销商可能因某些事情得罪了顾客，令其感到不满；而有些经销商与其竞争对手相比，在留住顾客的努力上几乎没有什么特别之处，而将其顾客吸引走的那家经销商则具备更为独到的做法。

汽车 4S 店不仅要和那些离去的顾客对话，还必须想办法控制顾客流失率，这些办法就来自于与流失的顾客的访谈之中。

在汽车 4S 店经营中，客户满意度是一个非常重要的指标。而对于大多数汽车经销商而言，客户满意度却是一个既现实又痛苦的问题。之所以说“现实”，是因为绝大多数汽车厂家都会把客户满意度作为考核经销商的重要指标，并直接与经销商的“返利”挂钩。之所以说“痛苦”，是因为不少汽车经销商认为稳定提升客户满意度是相当困难的，很多专营店在客户满意度提升上仍然处在“头痛医头，脚痛医脚”的阶段。

举例来说，客户对某经销商的满意度评价较低，一个重要的方面是对经销商的回访不满意。经销商发现该问题后，由总经理亲自坐镇，给客户打回访电话，一段时间内，成效明显，满意度提升，但随着总经理关注度的下降，客户满意度会再次出现波动。

作为经销商，需要意识到，客户满意度的提升绝不仅仅是为了应付主机厂考核和返利的数据。客户满意度的提升，直接关系到自身的销量、保有客户转介绍量及售后回厂情况。

根据影响客户满意度的因素分析可以发现，接待环节的客户满意度主要影响展厅的成交率，交车环节的客户满意度主要影响保有客户转介绍率，而客户维系阶段的客户满意度主要影响售后回厂率。做好以上三个环节，可以有效提升经销商的整体利润。

因此，我们将主要从接待、交车和客户维系三个角度来阐述客户满意度的提升方法。

1. 接待

1）微笑永远是让人产生好感的第一法宝。

2）接待是否及时、热情是客户进店的第一印象，往往第一印象对最终决策会产生巨大影响。

3）记住顾客名字，也让顾客记住你。



4）言谈举止专业、得体、亲切、不卑不亢。

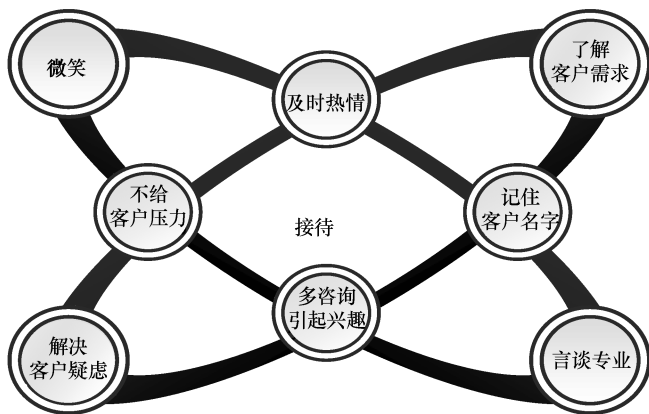
5）多咨询、交流顾客感兴趣的内容，甚至是与购车无关的事情。

6）不给顾客造成压力。

7）对于顾客的疑虑能迅速化解。

8）了解顾客需求，站在顾客的角度帮他考虑问题。

接待的八大关键要点



【案例】

某汽车品牌 4S 店的销售顾问王子璐某天在展厅值班。一位 30 岁左右的女士带着一只白色的“贵宾犬”来到展厅。“贵宾犬”走路摇摇摆摆非常可爱。王子璐迎上前去一面招呼客户，一面抱起“贵宾犬”直夸小狗漂亮可爱。客户看起来非常开心。

两人来到客户休息区入座后，也并没有立即谈论卖车的话题，而是继续谈论着小狗的话题。王子璐和这位女客户交流了很多有关养狗的心得，并把手机上自己家的小狗照片与客户分享。大约 30 分钟后，客户简单问了一下车辆的问题和优惠的情况，便下了订单。

整个销售过程真正谈论车辆的时间很少。在交车时，王子璐问这位女客户为什么这么快就签下了订单。客户说：“你对我的小狗都这么关心，那么我当然放

心你们以后对我这车的维护与保养了。”王子璐又问：“但你对这车还没怎么了解呢啊?”客户笑着说：“现在是网络时代，谁来看车前不会在网上了解车子的基本情况啊，买车关键买的是放心和满意。”

2. 交车

1）基本资料交接准确及时。

2）销售顾问介绍售后服务人员。

3）强调保险使用方法，强调当客户出险时第一时间联系专营店，并将救援电话输入客户手机。

4）销售顾问与服务人员一起，说明车辆保修政策和保养要求。

5）车辆性能使用的准确介绍。

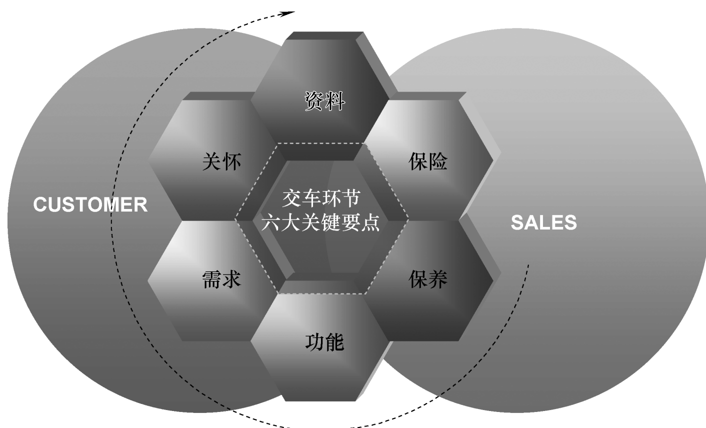
6）邀请销售经理或主管、客户、服务人员，与客户的新车一起拍照片。

7）交车后，销售顾问邀请客户在“交车说明确认表”中确认并签字。

8）临别前使用关怀话术。例如，回家后一定给我回个电话或短信，要不我不放心。

9）交车后三天内，销售顾问对交车客户进行回访：感谢客户，询问车辆使用情况并记录客户疑问。

交车的六大关键要点





【案例】

张先生是一名银行的职员，其新婚不久的太太是一名中学老师。家里原有一辆车，一直是张先生负责接送太太上下班。但最近太太的学校搬到了新校址，路程很远，于是张先生决定再为太太买一辆车。

销售顾问在核对客户信息时发现，交车的日子刚好是张太太的生日。于是他们决定给客户一个惊喜。在张先生带着张太太提车完毕正准备开回家时，销售顾问对张太太说："张太太，今天是您的生日，张先生真的很爱您，送您了一辆自己的车，为了表示对你们的祝福，我们也准备了一份小礼物，麻烦您打开车的行李箱。"

当张太太好奇地打开行李箱时，只见装满行李箱的五颜六色的氢气球飞了出来，一派温馨浪漫的景象。这一场景让张太太甚是感动，而张先生也显得特有面子。

而后的不到三个月的时间里，张先生和张太太为该汽车 4S 店成功介绍了 5 位新客户。

3. 客户维系

1）保证车辆维修完好。追求返工为 0。

2）保证及时交车。追求延时为 0。

3）保证车辆整洁。追求洗车干净，车内整洁，音响、空调关闭等。

4）及时接待。根据每天、每周的高峰与低谷，调整预约做法。

5）整洁舒适的客户休息区。

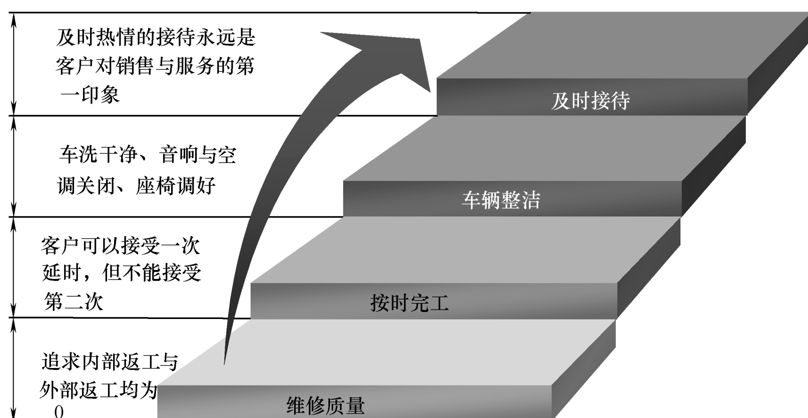
6）丰富多彩的客户活动。

【案例】

某汽车品牌 4S 店规定，客户开车来维修与保养，必须记下客户的车牌号码与客户的姓名及客户在休息时选择饮料的喜好。在下一次客户来店时，通过车牌号码，要准确叫出客户的尊称，并为客户提供个性化的服务。此项规定的出台，增强了客户被关心的感觉，大大提升了客户的满意度。

客户希望被关心、得到重视，于是该经销商又将规定进一步升级，要求销售及服务部门针对搭出租车来店的客户也要记下车牌号码，并在客户进店时对客户

服务的四大关键要点



说：“××先生/小姐，刚才我看您是搭出租车来店的，我们帮您记下了出租车的车牌号码，如果您不小心有什么贵重物品丢失在车上，我们可以帮您出具证据。”

客户真正丢失物品的情况鲜有发生，但这样的一段话足以让客户感受到经销商对他们的关心，提升其信任感。

客户满意度提升的方法多种多样。不管是留意客户的喜好，还是记下车牌号；不管是制造浪漫的场景，还是为客户盖上个车罩，其实核心就是超越客户的期望值。真正做到关怀客户，想客户所想，甚至想到客户所想不到的，自然就会赢得客户的好感、感动和信任，最终提高经销商的利润。



第四章 员工的满意度提升

第一节 提升员工满意度的作用

现在很多经销商都以“实现客户满意”作为工作的重心，并为此千方百计地变换着提升和改进服务的新招式。然而，被经销商普遍忽视的一个问题是，外部客户的满意是由企业的员工创造的，经销商是否想过自己的员工是否满意呢？

试想，如果员工一肚子怨气，能为客户提供令人满意的服务吗？如果员工心态不稳定，来一批、走一批，能保持优质的服务水准吗？

员工满意，是和客户满意相对而言的，员工满意是指一个员工通过对企业所感知的效果与他的期望值相比较后所形成的感觉状态，是员工对其需要已被满足程度的感受。员工满意是员工的一种主观的价值判断，是员工的一种心理感知活动，是员工期望与员工实际感知相比较的结果。

（1）员工满意包括以下几个方面的内容：

第一，工作本身的满意程度。其中包括工作合适度、责任分配度、工作挑战性及工作胜任度等。

第二，对工作回报的满意程度。其中包括工作认可度、事业成就感、薪酬公平感及晋升机会等。

第三，对工作背景的满意程度。其中包括工作空间质量、工作时间制度、工作配备齐全度及福利待遇满意度等。

第四，对工作群体的满意程度。其中包括合作和谐度、非正式组织活动度、

意见沟通度及信息开放度等。

第五，对企业整体的满意程度。其中包括企业了解及组织参与度等。

（2）满意的员工能够创造更高的工作效率　满意的员工心情愉悦，对企业产生归属感、责任感，有主人翁意识，会为工作投入更大的热情，从而能够在同样生产技能的情况下创造更高的工作效率。而低水平的员工满意度会导致员工情绪的低迷或过分紧张，而这种状态不利于个人工作效率的提高，还将直接影响团队的战斗力。

（3）员工满意度高会增加企业的效益　员工满意度高的汽车4S店的人员流动率低，减少了由于人员流动频繁给企业带来的损失。满意的员工会以更大的热情投入到工作中，创造更高的工作效率，更高的工作效率就意味着更大的利润。

反之，如果员工满意度不高，会出现怎样的情况呢？我们先来关注这样几个现象：

1）客户投诉频繁，抱怨销售顾问服务态度差。

2）大量的员工休假很少，且每天工作到晚上8点或9点以后。

3）总经理在场，部门经理和员工战战兢兢，不敢说话。

4）员工和部门经理经常发生争执。

5）发工资的时候，员工埋怨声四起。

6）经常有员工说家里有特殊的变故，不得不离开公司。

如果一家经销商长期出现以上现象，后果又会如何呢？

1）客户流失频繁。

2）员工士气低下，离职增加。

3）公司业绩下滑。

4）盈利越来越少。

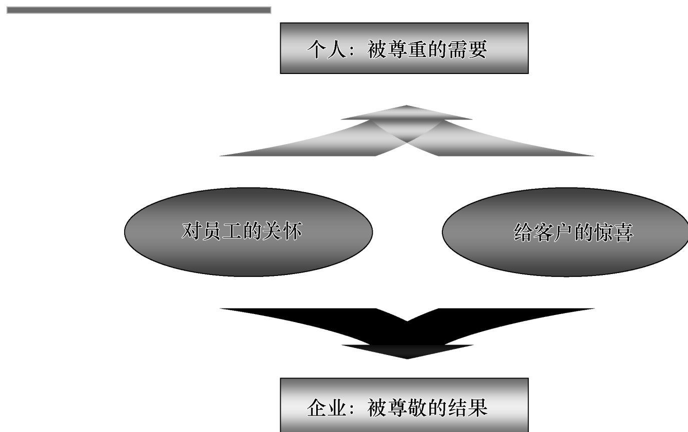
5）投资人心灰意冷。

6）总经理被撤换。

由此可见，提升员工满意度，绝不仅仅是一个简单的福利问题，它可以影响到整个企业的发展，是企业文化之所在。提升员工满意度的核心是让员工感受到自己被尊重，继而为客户提供更加优质的服务，提升客户满意度，从而最终提升



企业利润。



【案例】

某汽车经销商集团投资人王子璐，在参加主机厂组织的经销商年会时，为集团所有参会的员工购买了头等舱的机票，并与起、降机场分别联系，使用其贵宾通道。

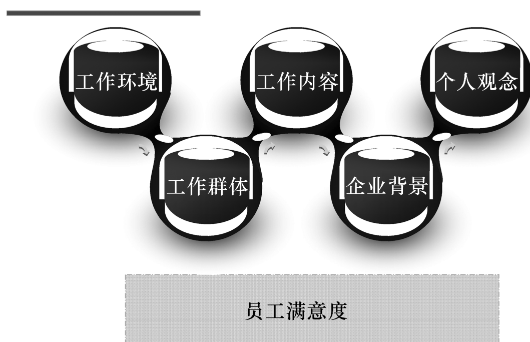
其他经销商闻讯后一片哗然。很多经销商投资人感叹，这么多人全部购买头等舱机票，并且使用贵宾通道实在是太奢侈了，这简直是“奥运冠军”的待遇嘛。而王子璐在解释他的行为时，却说出了一番让其他人叹为观止的话。

他说：“我为我的员工购买头等舱机票和申请贵宾通道，一方面是对他们一年多的辛苦给予福利；另一方面是让他们感受一下什么是五星级的服务，只有他们接受过五星级的服务，理解了什么是五星级的服务，他们才会为我们的客户提供五星级的服务。”

也许我们的企业管理者天天都在要求员工为客户提供五星级的服务，把客户当“上帝”，而员工做不好就抱怨他们的“服务意识”差。可是，我们的管理者有没有想过，他们如果自己都不知道五星级的服务是什么样，又如何提供这样的服务呢？又怎么可能有“服务意识”呢？

第二节 影响员工满意度的因素

影响员工满意度的因素，主要有以下五个方面：



1. 工作环境

1）工作空间质量：对工作场所的物理条件、企业所处地区环境的满意程度。

2）工作作息制度：合理的上、下班时间，加班制度等。

3）工作配备齐全度：工作必需的条件、设备及其他资源是否配备齐全、够用。

4）福利待遇满意度：对薪资、福利、医疗和保险、假期、休假的满意程度。

2. 工作群体

1）合作和谐度：上级的信任、支持、指导，同事间的相互了解和理解，以及下属领会意图、完成任务的情况，得到尊重。

2）信息开放度：信息渠道畅通，信息的传播准确高效等。

3. 工作内容

1）兴趣相关度：工作内容与性格、兴趣相吻合，符合个人职业发展目标，能最大限度地发挥个人的能力，从自己的工作中获得快乐。



2）工作强度：对工作强度的要求和容忍度因人而异。一方面是否能满足个人工作的需要；另一方面是否超出了个人能承受的负荷量。

4. 企业背景

1）企业了解度：对企业的历史、企业文化、战略政策的理解和认同程度。

2）组织参与感：意见和建议得到重视，参加决策，企业发展与个人发展得到统一，有成就感和归属感等。

3）企业前景：对企业发展前景看好，充满信心。

5. 个人观念

这里主要是指容易引起员工不满意的不合理的个人观念。其中包括：

1）理想主义和完美主义：针对企业各方面情况的理想化期望和完美主义要求，易走极端，一旦遇到困难就变得愤世嫉俗，产生不合理不满。

2）消极心态：将人际关系方面的问题和对工作中的困难与挫折全部归因于客观原因或他人（外归因），难于沟通，人际关系不和谐，产生不合理不满。

3）狭隘主义：过于重视个人利益，一旦与个人利益有冲突，易产生不满情绪；或是目光短浅，自以为是。

第三节 提升员工满意度的方法

进行员工满意度调查是提升员工满意度的第一步。员工满意度调查，可使公司管理层倾听到员工的真实心声，是公司检查目标的实现情况，上下沟通，了解员工需求，找出管理上的问题并加以改进的过程。

公司向员工公布员工满意度调查结果，针对员工不满意或有抱怨的问题，共同进行根源分析，制订改进行动计划并采取有效措施，不断提高员工对公司的满意度和信任度。

“员工满意度调查”是很多企业人力资源管理工作的重要组成部分，也是很多企业用来衡量人力资源部工作成绩的重要绩效指标。

通过员工满意度调查，企业可以找到以下问题的答案：

1）企业中的员工对他们所服务的公司与从事的工作是否感到满意？

2）员工最满意的是什么地方？最不满意的是什么地方？

3）与往年相比较，员工的满意度是上升了还是下降了？主要的变化在哪里？

4）与其他的同类企业相比较，员工对该公司的满意度相对较高还是较低？

在获得了这样的信息以后，那些负责任的经销商就会据此列出公司在人力资源管理方面需要改进的地方，放到公司的行动计划当中，希望通过来年的工作，诸如提高工资、改善福利、提供更多的培训等来提升员工的满意度。

常用的汽车4S店“员工满意度调查问卷”如下图：

员工满意度调查问卷

问　题	答　案	一线业绩类	一线维修类	二线辅助类	基层管理类	其他	合计	单项满意度	总得分
1. 本部门领导以身作则方面(30分)	绝对相信								
	应该可以								
	信心不足								
	根本没信心								
2. 本部门领导解决问题方面(20分)	主动协助解决								
	能够出些主意								
	只是过问一下								
	根本没有反应								
3. 本部门执行力方面(10分)	执行并体会								
	执行没有体会								
	只是了解后执行								
	根本不过问								
4. 本部门领导在公平、公正、公开处理问题方面 (20分)	水平很高								
	水平还行								
	水平欠缺								
	根本没水平								
5. 本店部门经理关心员工方面(20分)	非常关心								
	比较关心								
	不太关心								
	根本不关心								
部门经理满意度									
部门经理得分									

在进行员工的满意度调查中应该注意：

首先，明确哪些员工是我们想保留的员工。

目前，几乎所有的销售人员都是在高度流动的竞争环境中，但并不是所有的人都是我们希望保留的员工。

其次，进行分类统计和分析。

真正去了解那些我们期望保留的员工的需求和不满意的地方是什么，然后尽



力去满足他们的要求，确保他们不会转投竞争对手的怀抱。

最后，了解员工意愿。

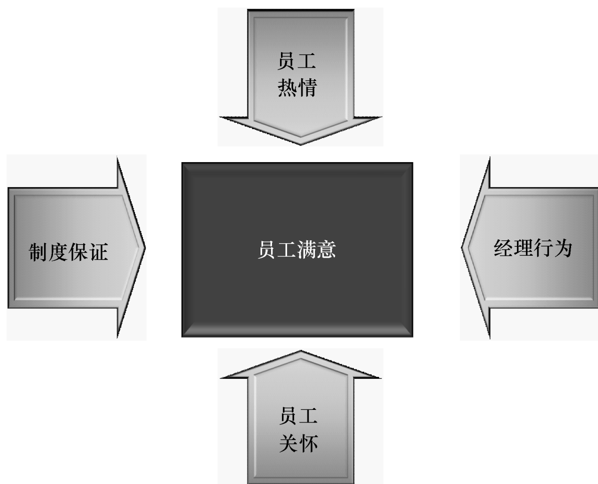
满意度调查至少可以让管理层了解员工的普遍心理是什么。

同客户满意度一样，员工满意度 = 实际感受/期望值。员工满意度是企业的幸福指数，是企业管理的“晴雨表”，是团队精神的一种参考。该定义既体现了员工满意的程度，又反映出企业在达成员工需求方面的实际结果。

满意是个相对的概念：超出期望值满意，达到期望值基本满意，低于期望值不满意。员工在特定的工作环境中，通过其对工作特征的自我认识，确定实际所获得的价值与预期所获得的价值之间的差距。差距大，满意度低；反之，满意度高。

提升员工满意度主要关注以下四个维度：

提升员工满意度的四个维度



1. 员工热情

员工热情是要关注员工的成长，在公司建立员工职业生涯通路，使员工有安定感，有在本公司成长的快乐，建立其归属感。例如，对销售顾问进行定期的评价、晋级。公司每年通过考试及绩效评估，给予优胜者晋级并在薪酬上提供一定的奖励，让员工看到发展、看到希望。

【案例】

某经销商的行政经理王子璐最近头痛不已。由于公司的洗车工人总是频繁离职，导致经常出现客户的维修车辆没人清洗或洗不干净现象，频频遭遇客户的投诉。由于洗车工人工资低、工作强度大，这个岗位很难招聘，即使招到了，用不了一两个月也纷纷离职。

万般无奈，王子璐只好向总经理周总汇报。

周总听了微微一笑说："下次你再招聘洗车工的时候让我去面试。"

"您去?"王子璐惊讶不已。

一个洗车工人要汽车4S店总经理亲自去面试?虽然不解，王子璐还是按照周总的要求去做了。奇怪的是，周总面试的洗车工还真不离职了，并且工作勤勉，一干就是两年。

王子璐又是好奇又是佩服地去请教周总。周总道出了原委。

周总说："一份工作对于一个年轻人来说不仅仅是一份薪水，对于他们更多的是要看到希望。洗车工这个岗位之所以离职率高，关键不在薪水低上。你想，一般做这个岗位的都是家庭条件不大好、自身也没什么技能的打工者。干一天，还是干一年，甚至干十年都是一个样。在这个岗位上，他们看不到任何希望，目前之所以会选择这个岗位，是因为他们急需生活的保障。但洗车这个工种没有什么技术含量，无论是干好还是干不好，都像被判了无期徒刑。所以当他们的生活不再那么急需用钱的时候，他们一定会选择离开。"

"那您是怎么留住现在的洗车工的呢?"王子璐问。

周总回答说："也没什么，我只是和他作了个约定。我告诉他如果工作只是为了赚一份钱满足现在的生活需要，无论到哪都无法改变命运的现状。一定要学会一门技术。我跟他约定，只要能在洗车这个岗位上不出差错踏踏实实地干上两年，就给他转岗当机电技工学徒，让他学到一门技术，可以从此改变命运。"

王子璐听后很受启发，按照周总的套路，公司的保安、保洁、厨师这些看似并不重要的岗位人员都保持着工作的热情。

企业里，无论什么岗位的员工只有保持他们的热情，才能保持他们的忠诚度与责任感。



2. 经理行为

经理行为直接决定着员工状态。因此，销售经理、销售主管等管理人员要严格要求自己，做到主动思考、公平做事、率先垂范。作为管理者，必须经常关注员工的以下几个问题：

1）员工离职率及离职原因。

2）员工的工作负荷。

3）员工对待遇是否满意。

4）员工的归属感。

5）员工的公平感。

6）员工的成就感。

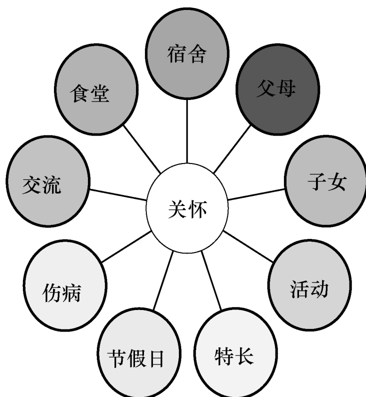
3. 制度保证

没有规矩，不成方圆。一个团队中不可能有绝对的公平，但一定要有相对的公平和自我的公平。制度的制定要有效、可执行，重点是正向激励和管控不良现象。

4. 员工关怀

用权力指挥、用能力管理、用魅力领导。要让员工有归属感，提升员工的忠诚度，就要对员工加以关怀。员工关怀主要体现在以下几个维度：

员工关怀的主要维度



【案例】

某汽车经销商集团提出营造“一家人”工作氛围，并制订了14条员工关怀措施：

1. 淡化上下级关系，领导要深入基层，每双月设立一天部门经理接待日，解决员工问题。

2. 每季度评选优秀员工，组织国内、外旅游。

3. 多与员工沟通，组织聚餐、拓展等有关活动并鼓励员工携带家属。

4. 员工过生日时赠送生日蛋糕及董事长亲笔签名的贺卡。

5. 定期举办一些集体活动来增加员工的凝聚力。

6. 每年春节举办年会，让员工及员工家属一起参加。

7. 每年春节董事长会率中、高层领导亲赴优秀员工家里拜年。

8. 每年除对优秀员工进行物质奖励外，还要进行一些特殊的奖励，例如公司董事长亲笔写感谢信寄到员工家里等。

9. 了解员工家庭状况，如员工子女升学或婚、嫁、病、伤等，适时给予关心和慰问。

10. 经常组织团队活动，如聚餐、唱歌、文娱、技能竞赛等，增加员工间的信任感。

11. 关爱员工，建立反映员工满意度的KPI指标体系，并与领导绩效挂钩。

12. 奖罚及时，公开、公平、公正，并对取得成绩的员工给予特殊奖励。

13. 关心员工发展，对犯小错误的员工责令买书学习，并制订员工晋升机制。

14. 给员工一个把企业当家的理由。

通过以上四个方面，公司可以采取八大方法，实现员工满意度的提升：

第一，把内部员工视为“顾客”，加强内部营销。

内部营销将关注的重点放在员工身上，通过能够满足员工需求的经营活动来吸引、发展、刺激、保留能胜任的员工。它是一种把雇员当成内部顾客，取悦顾客的哲学，从营销管理的视角来管理企业的人力资源。

员工心理的平衡感、满足感，使其将个体价值与企业价值融为一体，形成对



自身、企业、顾客的高度责任感，从而使企业步入良性循环发展轨道。

第二，企业与员工利益共享，建立有效激励机制。

要使内部顾客满意，经销商可以与员工共享利益，实现有效的外部刺激。通常，企业可以通过持股来激励员工，这是一种长期激励方式。

第三，实现无缝沟通。

员工作为内部顾客，管理人员应不断深入了解其需求、愿望、态度和所关心的问题，这样才能使经销商内部工作更有成效。管理人员主动加强与员工之间的交流与沟通，不仅可以了解员工的意见、要求和想法，为员工提供一种释放情感的情绪表达机制，还可增强员工的工作责任感，增强其对企业的归属感。

汽车4S店在进行外部市场营销时，往往都会采取一系列措施，鼓励顾客投诉，方便顾客投诉。同样，管理人员可以通过定期举行员工座谈会、设立员工投诉热线电话、设立总经理信箱和总经理接待日等方式，来了解员工的想法、意见和需求等。

第四，为员工创造一个优美、舒适的工作环境，增强员工对工作环境的满意度。

工作环境包括工作安全性、工作条件、工作时间制度、工作设施等。员工为企业工作不仅为了获得报酬，对大多数员工而言，企业是他们的另一个家，员工希望自己工作的环境安全、舒适、现代化。舒适的工作环境对提高员工的工作效率，树立企业的形象，激发员工的自豪感都有非常重要的作用。

第五，重视员工的个体成长。

在知识经济时代，知识更新特别快，人才竞争更加激烈，因此员工非常重视自我发展和体现自己的价值。经销商不仅要为员工提供一份与其贡献相对应的报酬，还要充分了解员工的个人需求和职业发展愿望，为其提供适合其要求的上升道路，以此来提高员工的满意度。

提供健全的培养机制，为员工提供受教育和不断提高自身技能的学习机会，对于汽车4S店的员工满意度至关重要。现在很多汽车4S店缺乏规范的人员培训体系，最多进行浅层次的上岗培训，很少有人才的发展培训。这样，员工不能清楚地看到自己在组织中的发展前途，就缺乏动力来贡献自己的力量。

第六，招聘合适的员工。

员工对公司的满意是从招聘开始的。在招聘过程中，公司通过一系列严格、科学的方法尽可能地了解应聘者，挑选需要的人员。他们的语言、行为、品性等，一定要符合公司的标准，对他们的期望要作出合理的解释，不要作出过高的承诺，更不能存心欺骗。否则，员工一进公司就会很容易产生不满，他们不会努力工作，甚至离开公司。

第七，让工作富有柔性。

工作柔性化是相对于刚性工作提出来的概念。柔性是指“以人为中心”，依据共同的价值观、文化和精神氛围进行的人性化工作。其主要形式有工作轮换、工作丰富化、自我团队管理等。工作柔性化的采用摈弃了员工对单一工作的终日厮守，增强了员工的工作能力，提高了他们的工作热情，提升了他们的工作满意度。

第八，增强自由沟通。

员工希望企业是一个自由开放的系统，能在企业内部自由平等地沟通。据观察，凡是内部沟通差的企业，其员工对整个组织、薪酬、评价制度等的满意度必然很低。一般来说，面对面的沟通是所有沟通方式中最有效的，应该在汽车4S店内部增强面对面沟通。

第五章
汽车 4S 店销售顾问的有效激励

第一节　激励的作用与效果

在第一章的销售人员效率分析中，我们就讲过销售顾问的能力提升要通过“销售效率散点分布图”将销售顾问分门别类地管理。管理的方法不外乎两种，一种是激励，另一种是培训。

对于销售型的企业而言，士气对团队的意义重大，对团队进行有效的激励是保证队伍高昂斗志的重要方式，销售经理时刻都不能忘记激励自己的团队，为实现业绩目标而努力。但在运用激励措施的过程中，必须使用正确的方式，才能达到激励的有效性，否则很有可能会适得其反。

对于汽车销售顾问而言，他们也许只用使出 20% ~30% 的气力就足以保住他们的饭碗，但要获得更好的收入，带来更大的增长，就必须依靠组织的激励。激励就是通过满足员工的需要而使其努力工作，从而实现组织目标的过程。激励是决定企业是否具有竞争力，能否长盛不衰的关键因素。

奥格登的警觉性试验充分说明了激励的作用。

试验内容：在选定的人数相等的四个组内进行，方法是通过调节某一选定光源的发光强度，记录试验者辨别光照强度变化的感觉，从而测定其警觉性。

A 组为控制组，不施加任何激励，只是一般性地告诉他们试验的要求和方法。

B 组为奖惩组，针对警觉的正确和错误分别给予奖励和惩罚。假如每看对一次，奖励一角，反之罚三角。

C组为个人竞赛组，告诉他们每个成员都是精心挑选出来的，被认为具有较强觉察能力，现在要试验哪一位的觉察力最强。

D组为集体竞赛组，告诉他们这个组要与另一组比赛，看哪个组成绩好。

各组试验结果（平均误差次数）：

组　别	施加的条件	误差次数	名　次
A	不施加任何影响	24	4
B	奖惩	11	2
C	个人竞赛	8	1
D	集体竞赛	14	3

试验表明，个人竞赛组和奖惩组成绩最好，控制组成绩最差，这就说明了激励的重要性。

哈佛大学詹姆斯教授认为：员工只要发挥20%～30%的能力，就可以保住饭碗，如果给予充分激励，他们一般能发挥出能力的80%～90%。

员工为什么能被激励呢？我们通过以下几个基础理论进行诠释：

1. 马斯洛的需要层次论

（1）生理需要　维持自身生存的最基本要求，包括衣、食、住、行、性等。

（2）安全需要　保障自身安全、摆脱失业和丧失财产威胁、避免职业病、解除严酷的监督等。

（3）社交需要　既友爱的需要和归属的需要。

（4）尊重需要　稳定的社会地位，个人能力和成就能得到社会承认，包括内部尊重和外部尊重。

（5）自我实现需要　最高层次的需要，实现个人理想、抱负，最大限度发挥个人潜力，完成与自己能力相称的一切事情。

马斯洛理论所阐述的观点：

1）五种需要像阶梯一样从低到高，按层次逐步递升，但这种次序不是完全固定的，也有例外的情况。

2）需要的发展遵循“满足/激活律”，既某一层次的需要满足了，就会向更高层次发展，原来获得的需要就不再成为激励力量。

3）需要的强弱受“剥夺/主宰律”的影响，既某一需要被剥夺得越多，就



越缺乏、越不足，这个需要就越强烈。

4）五种需要中，前三个属于低级需要，可以通过外部条件满足，后两个属于高级需要，必须通过内部因素才能满足，而且一个人的尊重和自我实现的需要是无止境的。

5）同一时期，一个人可能同时存在几种需要，任何一种需要都不会因更高层次需要的发展而消失。但每一时期总有一种优势需要占支配地位，对行为起决定作用。

6）一个国家多数人的需要层次结构，是同这个国家的经济发展水平、科学技术水平、文化和民众受教育程度直接相关的。不同的国家，或同一个国家的不同时期，人们的需要都是不同的，都会随生产力水平的变化而变化。

【案例】

有一个飞行员在退休后，要独自驾驶飞机进行一次环球旅行（自我实现需求）。起飞前，来了一个人向他推销一种神奇药水，一美元一瓶，可以将海水淡化。飞行员拒绝了他，“我已经准备了足够的饮用水，依我的飞行水平也不可能掉入海里，我不需要你的神奇药水。”不幸的是，飞机出了事故，飞行员跳伞落入了大海。他在大海里垂死地挣扎（生理需求和安全需求）。不幸中的万幸，过路的一条小船把他救了起来。他抬头一看，救他的是那个向他推销神奇药水的人。他想要些水喝。卖神奇药水的人说船上没有淡水。“那我给你一美元买你的神奇药水吧。”“现在一瓶水卖一千美元了。”“可以，可以，你要多少钱我都给你”（生理需求）。小船在海上航行了几天，飞行员非常渴望回到岸上（社会需求）。当飞行员踏上陆地的时候，迎接他的是鲜花和拥抱。他又充满激情地说：“我还要独自驾驶飞机进行环球旅行，实现我一生的梦想”（自我实现需求）。

【案例】

一位刚来不久的高层管理人员辞职了，辞职的原因竟然是为了一台计算机，老板谈起这件事还很不理解。老板说：“办公室人员看他有计算机用就没给他配（他的私人计算机），他也向我提起过计算机的事，我说我家里还有一台笔记本

式计算机闲置着拿来给他用，他又说不要。我已经让办公室尽快给他买台笔记本式计算机，他还是坚决辞职。”我对此事的理解是：这位高层管理人员因为计算机而辞职只是表象（他可以继续使用他的私人计算机，并不影响他的工作，但影响他的心情），他的真正需求是获得尊重、应有的工作条件、制度化的企业管理。

2. 赫茨伯格的双因素理论

保健因素：公司政策、行政管理、工资报酬、工作条件、与上下级的关系、地位、安全等。这些因素即使改善了，也只能消除员工不满，而不能充分激发其积极性。

激励因素：工作成就感、工作成绩得到社会认可、工作挑战性、工作赋予的发展机会和责任、能充分发挥个人才能等。

与工作内容紧密联系在一起的激励因素如能得到改善，能使员工产生满意感和持久的积极性。与工作环境或条件相关的保健因素若处理不当或得不到基本满足，会导致员工不满，严重挫伤员工积极性；若处理得当，则能防止员工产生不满情绪而反被激励，从而保障激励的持续性。

保健因素和激励因素可以相互转化。例如工资，如果与工作绩效挂钩，就会起到激励作用；如果和工作绩效没有关系，奖金发得再多也没有激励效果。而一旦停发工资，还会造成员工的不满。因此，有效的管理者既要注意保健因素以消除员工不满，又要善于把保健因素转变为激励因素。

3. 麦克利兰的成就需要论

权力需要：直接影响和控制别人的欲望。

情谊需要：人们对良好人际关系与真挚深厚的情感与友谊的追求。

成就需要：追求卓越、争取成功的内驱力。

这三种需要可以并存，而且可以同时发挥激励作用，只不过在不同的人身上会有不同的强度组合，从而形成每个人独特的需要结构，影响人的追求和行为。

【案例】

某汽车经销商的销售经理王子璐总是抱怨说：“一切的激励手段都用过了，



奖金也发了，旅游也去了，可团队的情绪还是停留在原地，完全没有更高的冲击。”

案例中的销售经理希望通过不断的物质刺激，可以让团队的情绪得到更高的提升。然而事实上，并没有达到他预期的效果。因为他理解错了激励与情绪之间的关系。

关于这个问题，美国斯坦福大学曾经做过这样一个实验。实验分为三部分进行：

第一部分，让一个成年的男子坐在一个空旷的屋子里，并用黑布蒙住他的眼睛，同时开始测试他的心率。起初，他的心率是每分钟70次。这时，只听见屋子的门被推开了，随之是一阵高跟鞋的声音，并伴随着香水的芬芳。男子虽然看不见，但可以感觉到是一位年轻的女子走了进来。这时，女子开始轻轻地抚摸男子的面颊。此时男子的心率达到了每分钟100次。接着女子又轻轻地走出了房间。男子的心率也渐渐恢复到了每分钟70次。

这一部分实验告诉我们，外界的刺激可以让情绪得到提升，随着刺激的减弱，情绪会随之回落。

实验继续进行。在第二部分中，起初，同第一部分一样让这名成年的男子坐在一个空旷的屋子里，并用黑布蒙住他的眼睛，同时开始测试他的心率。起初，他的心率是每分钟70次。当门被推开，女子开始抚摸他时，心率提升到每分钟100次。与第一部分不同的是，这一次女子并没有停止抚摸，只是一名教授告诉他，抚摸他的女子就是他的太太。这时，男子的心率再次恢复到了每分钟70次。

这一部分实验告诉我们，外界的刺激对情绪的影响完全源于被激励者的遐想。当教授告诉这名男子抚摸他的女子是他太太时，虽然抚摸没有停止，但遐想的空间消失了，所以情绪也就回落了。

第三部分实验和第二部分类似，只是教授讲的话发生了变化。教授向男子形容，抚摸她的女子拥有着天使的脸孔和傲人的身材。刺激没有停止，遐想的空间也在不断加强，那么男子心率的变化是怎样的呢？很多人都会认为男子的心率会不断加快，达到每分钟110次甚至120次。但是实验的结果却是，男子的心率始终保持在每分钟100次。

这一部分实验告诉我们，刺激对于情绪的影响是维持情绪高涨的持续性，而并非使情绪得到更高提升。

案例中的销售经理王子璐就是因为错误理解了激励的效用，使得激励没有达到理想的效果。

第二节 有效激励体系的建立

要建立激励体系，究其原因是因为员工的表现尚未达到管理者期望，要使他们的潜能得到更大的发挥。必须清楚其中的原因。归纳起来，与以下几个方面有关：

1. 与人力资源质量有关

这个问题在招聘时就发生了。尽管凑足了人数，但招来的人却达不到要求（包括能力和意愿）。这从一开始就为以后的管理挖下了陷阱。这个问题的产生，与人力资源市场有关（招聘难度大），与招聘本身有关（标准模糊、眼光太低、看走了眼或是急于找人），也与企业的吸引力（规模、政策、文化、所在地）有关。

2. 与主管的管理职能有关

主管的管理职能包括计划、组织、人员配置、培训、指导和控制。不是所有的管理者都已理解并有效履行了这六个职能。

【案例】

有一次王子璐和其朋友在一家酒店的咖啡厅聊天，他们都抽烟，很快烟灰缸就满了，却不见服务员过来更换。王子璐把服务员叫了过来，问她烟灰缸里有几个烟头时需要更换烟灰缸。她不假思索地回答说两到三个就要更换。这个服务员很清楚服务标准，也经过培训，可她为何不执行标准呢？

可以想象，如果王子璐投诉，服务员的上司可能会批评她。是服务员的错吗？不是。是管理者的错。她的上司从来不到现场检查，或是从现场走过可视而不见。时间久了，服务员的服务意识和工作意愿就都下降了。



3. 与主管的管理意识、风格和能力有关

管理大师明茨伯格说："优秀的管理者能挖掘员工的潜能并为企业创造更大的财富，糟糕的管理者是在浪费企业资源和员工的才干。"

某些主管的错误的管理意识包括以下方面：

1）将绩效差的员工视为无可救药，要么弃之不管，要么打压。

2）对不喜欢的员工处处找茬，或是不理不睬。

3）对喜欢的员工处处袒护，甚至丧失公正。

4）搞平衡，自以为是公正派。

5）认为员工的个人问题与企业无关，对员工的个人问题漠不关心。

6）关心和帮助员工需要回报。

7）对员工缺乏信任，不能够充分授权。

8）自以为是，或是不能令人信服，缺乏沟通。

9）犹豫不决，缺乏主见，或是圆滑，不愿承担责任，甚至推卸责任。

10）多变，让人无法适从。

11）不守信用，不能为下属合理的要求和委屈据理力争。

12）对员工不尊重、不关心、不鼓励，不能帮助员工成长。

13）缺乏激情，或是忽视个人职业形象。

14）缺乏业务能力和管理能力。

4. 与人力资源管理体系有关

将激励制度化，不能单靠管理者的个人魅力，而是要形成体系，从多方面、多层次激励员工。营造企业整体激励氛围，让员工融入企业文化，使管理者的个人魅力与企业制度化结合起来。所以，员工有犯错误的权利，主管有帮助他们改正的责任。

对于汽车 4S 店，要想建立有效的销售顾问激励体系，就要做到对员工的三颗心：

一颗信心：对于汽车销售团队的激励，只有对他们充分相信，才能让他们自身发挥更大的潜能。

一颗爱心：这份对员工的爱，就是尊重、关心，从正面看待员工，帮助员工成长。

一份耐心：提高员工的工作技能和意愿，需要投入相当多的心力和情绪。

工作绩效＝工作能力＋工作意愿

这个公式告诉我们一个管理秘诀，要想获得令人期望的绩效，管理者必须同时在提高员工能力和意愿上下工夫，而且两者是相互联系、相互影响的。当然，针对不同的员工状况，同一个员工处在不同的发展阶段，管理者的工作侧重点不同。

第三节 销售顾问有效激励的方法

对汽车4S店销售顾问的激励，要满足三个步骤：

第一步，发现需求。

不同的员工有不同的需求，但对于销售顾问而言，其中大多数人加入或离开一家公司主要考虑薪酬福利、工作环境（软环境和硬环境）和个人成长（技能和职位）三个主要因素。

第二步，激发需求。

员工的需求有外显需求和隐藏需求。管理者要善于发现员工的外显需求，激发他们的隐藏需求，并予以满足。

在很多汽车4S店，存在这样一个现象，对于一个需要养家糊口的销售顾问，一份不错的收入是他最迫切的需求（外显需求）。但是他的工作表现并没有因此越来越好，反而变得越来越糟糕。问题出在：

1）不教会他挣钱的本事，他也挣不到不错的收入。

2）不告诉他哪些是应该做的，哪些是不应该做的，他就会习惯性地犯错误。

3）老是骂他笨，要不他被骂傻了，要不他干脆装傻。

实际上，这类销售顾问还隐藏着想学会挣钱本事的需求、受教育的需求、渴望受到尊重和关怀的需求。

管理者应善于激发员工的隐藏需求，引导他们从模糊的人变成清醒的人。员工职业生涯规划也是一种帮助员工发现和激发隐藏需求的好办法。



第三步，满足需求。

满足员工的需求是最好的激励。

【案例】

有一次，王子璐老师在一家汽车4S店作辅导。当销售经理向基层员工解读新的福利制度时，本以为员工们一定会为给他们带来的利好而热烈鼓掌。令人意外的是，一个女员工忽然大声说："你说的是屁话。"开始王老师真的很生气，后来他对这家公司高管说："不要批评那个员工，她没有错，是我们管理层失信于员工啊。"

【案例】

有一个心理学家作了这样一个试验，他将一条金鱼放入鱼缸，先让它饿了两天，然后在鱼缸中间插入一块玻璃，在鱼的另一侧放入食物。饥饿的金鱼看见食物就游了过去，可是每一次都被玻璃挡住了。经过几次挫折后，金鱼停止了往食物的方向游去。接着，心理学家将玻璃抽出不再阻挡，但是金鱼已失去了对眼前食物的任何兴趣。

由于员工的需求没有被及时发现、激发和满足，很多人刚进公司时的那股热情和劲头就很快淡化了。

汽车4S店销售顾问的激励措施，要遵从以下五大原则：

原则之一：激励要因人而异。

由于不同员工的需求不同，所以，相同的激励政策起到的激励效果也会不尽相同。即便是同一位员工，在不同的时间或环境下，也会有不同的需求。由于激励取决于内因，是员工的主观感受，所以，激励要因人而异。

在制定和实施激励政策时，首先要调查清楚每个员工真正的需求是什么，并将这些需求整理归类，然后制定相应的激励政策，帮助员工满足这些需求。

针对员工的需求量身定制激励措施。公司提供的奖励必须对员工具有意义，否则效果不大。每位员工能被激励的方式不同，公司应该模仿自助餐的做法，提供多元激励，供员工选择。例如，对上有老母、下有儿女的职业妇女而言，给予她们一天在家工作的奖励，比大幅加薪或许更有吸引力。

原则之二：奖惩适度。

奖励和惩罚不适度都会影响激励效果，同时增加激励成本。奖励过重会使员工产生骄傲和满足的情绪，失去进一步提高自己的欲望；奖励过轻起不到激励效果，或者让员工产生不被重视的感觉。惩罚过重会让员工感到不公，或者失去对公司的认同，甚至产生怠工或破坏的情绪；惩罚过轻会让员工轻视错误的严重性，可能还会犯同样的错误。

原则之三：激励的公平性。

公平性是员工管理中一个很重要的原则，员工感到的任何不公的待遇都会影响他的工作效率和工作情绪，并且影响激励效果。取得同等成绩的员工，一定要获得同等层次的奖励；同理，犯同等错误的员工，也应受到同等层次的处罚。

如果做不到这一点，管理者宁可不奖励或者不处罚。管理者在处理员工问题时，一定要有一种公平的心态，不应有任何偏见和喜好。虽然某些员工可能让你喜欢，有些不太让你喜欢，但在工作中，一定要一视同仁，不能有任何不公的言语和行为。

原则之四：奖励正确的事情。

如果我们奖励错误的事情，错误的事情就会经常发生。这条原则虽然看起来很简单，但在具体实施时却容易被管理者所忽略。

【案例】

渔夫在船上看见一条蛇口中叼着一只青蛙，青蛙正痛苦地挣扎。渔夫非常同情青蛙的处境，就把青蛙从蛇口中救了出来放生。但渔夫又觉得对不起饥饿的蛇，于是他将自己随身携带的心爱的酒拿给蛇喝，蛇愉快地游走了。渔夫正为自己的行为感到高兴，突然听到船头有拍打的声音，渔夫探头一看，大吃一惊，他发现那条蛇抬头正眼巴巴地望着自己，嘴里叼着两只青蛙。

种瓜得瓜，种豆得豆。渔夫的激励起到了作用，但这和渔夫的初衷是背道而驰的，本想救青蛙一命的渔夫，却不想由于不当的激励，却使更多的青蛙遭了殃。奖励得当，种瓜得瓜；奖励不当，种瓜得豆。管理者在实施激励措施时最不想看到的，莫过于他奖励的初衷与奖励的结果存在很大差距，甚至南辕北辙。



原则之五：及时激励。

不要等到发年终奖金时，才打算犒赏员工。在员工有良好的表现时，就应该尽速给予奖励。等待的时间越长，奖励的效果越可能打折扣。

【案例】

美国一家公司，专门生产精密仪器等高技术产品。在创业初期，一次在技术改造上碰到了若不及时解决就会影响企业生存的难题。一天晚上，正当公司总裁为此冥思苦想时，一位科学家闯进办公室阐述了他的解决办法。总裁听罢，觉得其构思确实非同一般，便想立即给予嘉奖。他在抽屉中翻找了好一阵，最后拿着一件东西躬身递给科学家说："这个给你！"这东西非金非银，而仅仅是一个香蕉。这是他当时所能找到的唯一奖品了，而科学家也为此感动。因为这表示他所取得的成果已得到了领导的承认。从此以后，该公司授予攻克重大技术难题的技术人员一枚金制香蕉形别针。

肯定激励的适时性表现为"赏不逾时"的及时性，公司总裁在没有别的东西而只有一个香蕉的情况下，也要拿出来作为奖品。这样做至少有两个好处：一是当事人的行为受到肯定后，有利于他继续重复所希望出现的行为。这正如小孩学走路时，当他走出姿态并不雅的第一步后，就立即鼓励他走出第二步、第三步，直到他真正学会走路为止；二是使其他人看到，只要按制度要求去做，就可以立刻受奖，这说明制度和领导是可信赖的，因而大家就会争相努力，以获得肯定性的奖赏。

汽车4S店销售顾问有效的激励，主要分为七大类型：

1. 目标激励

所谓目标激励，就是确定适当的目标以诱发人的动机和行为，达到调动人的积极性的目的。目标是组织对个体的一种心理引力，作为一种诱引，具有引发、导向和激励的作用，只有不断激发一个人对高目标的追求，才能激发其奋发向上的内在动力。

对于"销售效率散点分布图"中第四象限和第二象限的销售顾问，具体的目标可以把销售顾问的行为导向到经理最希望他们去做的事情上，并激发他们发挥最大潜能，取得满意的业绩。以销售顾问经过奋斗能获得的成就与结果来进行

激励，应该是最基本的激励方式。

2. 荣誉激励

“销售效率散点分布图”中第三象限的销售顾问，往往希望得到社会或集体的尊重。对于那些为团体作出突出贡献的销售顾问，要给予一定的荣誉。这既能使荣誉获得者经常鞭策自己，又可以为他人树立榜样。

3. 认可激励

“销售效率散点分布图”中第二象限的销售顾问，最需要得到经理的肯定。而在实践中，认可是最容易被忽视的激励方法，大多数经理并没有对销售顾问的成绩给予足够的认可。认可是一个秘密武器，但要有度。用得太多，价值将减少；只在某些特殊场合时使用，价值就会增加；而如果来自更高层的总经理的认可，激励会上升几个等级。

4. 领导角色

对于“销售效率散点分布图”中第三象限和第四象限的销售顾问，给予领导角色以彰显其表现，不仅仅可以有效激励他们，还有助于挑选未来的备选人才。可以让这类销售顾问主持短会；通过组织培训会议发挥其技能；在某位销售顾问参加主机厂组织的培训后，指派其担任讲师，让他向其他销售顾问转训，甚至还可以考虑让其领导一个小组研究某款车型的竞品，编写应对话术等。

5. 承诺激励

绝大多数成年人对承诺看得很重。对于销售顾问，寄予期望并让他们作出承诺，他们会干得特别起劲。这是因为人受托所引起的满足感。所以要经常拜托下属，对他们说“我对你很有信心，你能承诺成为本月公司前三名吗”等激励的话。

但是，让销售顾问承诺千万不要超出他们的能力，否则会加重销售顾问的心理负担，让他们惶恐不安，甚至变得神经兮兮，有时还会产生逆反心理。

6. 团队聚会

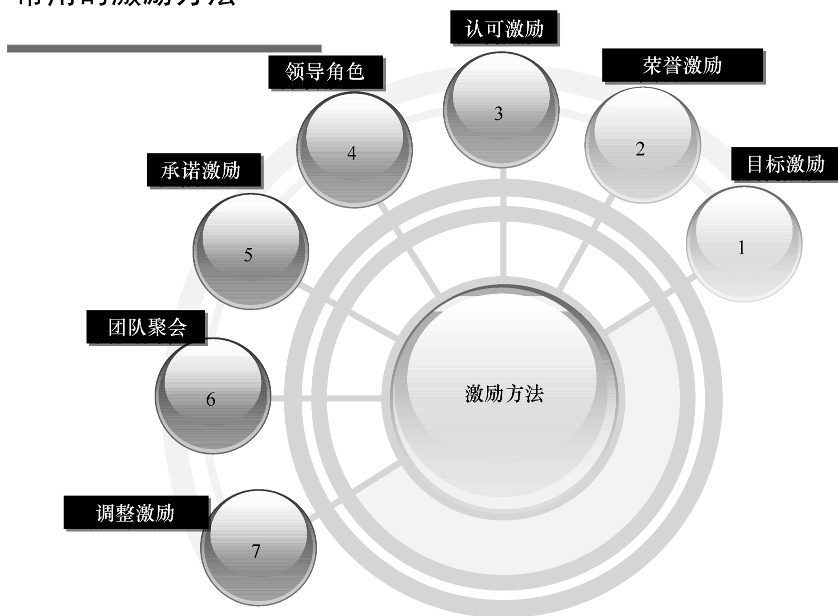
聚餐、唱歌、出游、生日派对等不定期的聚会，都可以将团队成员聚到一起，共度快乐时光，让他们感受到团队的温馨，从而增加团队成员的凝聚力，增强他们的团队精神，以达到激励的作用。



7. 调整激励

在有些汽车 4S 店，销售经理对每月竞赛中获奖的优秀销售员给予奖励。一名销售顾问的能力特别强，每次都能获奖。但到后来，此人一听到竞赛发奖就觉得没意思，问其原因，他说："同样的奖品磁化茶杯已经有五六个了，全家人手一个还用不了。"而其他人也毫无兴趣，究其原因，奖来奖去也和自己没关系。

物质激励的使用，主要用来调整目标，如果总是奖励给同样的对象则完全失去了激励的意义。例如，为了促进月初的交车量，可以调整为每月 1～8 日完成交车两辆的销售顾问给予一定的物质奖励等。



在销售型的企业中，激励是一种重要的员工管理的措施，但是激励也存在着很大的风险，如果使用不当反而会适得其反。



第六章 汽车4S店销售顾问的有效培训

第一节 培训的作用与效果

在当前的汽车经销商管理中，对销售人员的培训量并不少，但培训的效果却有很大的差异。首先我们要明确汽车4S店的培训目标究竟是什么。为什么有些培训课程很容易就被员工吸收，而另外的一些则被员工自动过滤？

机械式地点头、呆滞的目光、不时飘向窗外的眼神……这些信号代表培训学员根本不理解培训的内容，而且可能早已神游天外了。事实上，强制性的培训确实不那么容易激起员工的兴趣，但这并不代表他们的脑袋无法处理学到的内容。

培训是生产力，这是从事培训工作的同仁们的共识。但这句话要让更多的人信服，确实不那么容易，因为太多的人对培训有这样的感受：从小到大，光自己就听了很多的课。听课，那不能说不是接受“培训”吧，但真正触动自己、促使自己自发地行动以改变现状的“课”又有多少呢？

什么是有效的培训？

这里讲的“培训”所指向的是商业领域中与成人职业教育有关的培训活动，这些培训活动的目的是通过培训师的工作帮助培训对象掌握从事本职业所需要的专业知识、专业技能、职业道德等所谓“应知”“应会”范畴的内容，或通过培训师的工作去帮助从业者掌握改变现状、提升工作效率、改善工作效果的新观念、新知识、新技能等。

那么，如何衡量是否达到了培训目的，即培训是否有效？该采用什么标准进行认定呢？例如，当培训对象是销售顾问，我们设置了很多的课程，办了不少这



样那样的培训班，如何确认培训是否有效呢？用六个“有助于”作为标准，可以得出是否有效的结论。具体如下：

1. 是否有助于赚取更多的收入

无论培训课程侧重于知识、心态、技能、习惯、职业道德的哪个方面，无论培训活动的组织与实施考虑得多么周全、执行得多么有力，如果最终无助于销售顾问赚取更多收入（不是急功近利，而是指较长时间验证的层面上），哪怕当时培训师赚取了再多掌声，或者学员留下了再多眼泪，终究不属于有效的培训。

2. 是否有助于提升留存率

培训效果，往往很难进行线性方式的评估，一次培训一般不会神奇到产生什么一劳永逸的效果，但组织者必须考虑，沿着这种思路去设计与实施培训，是否能产生改善销售顾问对行业、对公司的忠诚，并最终提升留存率的效果。

结合汽车销售工作，在其他条件不变的情况下，销售队伍越稳定，人员留存时间越长，产能就越高、越稳定，这是不言而喻的。如果答案为“是”，当然是有效的培训。

3. 是否有助于创造新的销售机会或留住老客户

销售顾问一般都知道“今天找不到新名字，明天过不了好日子”的道理，如果没有市场，纵有如簧巧舌、能口吐莲花也不管用，因此都积极地通过各种渠道寻找准客户，开发各种各样的市场，以争取到新的销售机会。

当然，对留存较久的销售顾问，现代营销更强调留住老客户，因为向老客户销售能产生相比向新客户销售6倍以上的效能。有助于创造销售机会的培训，毫无疑问是有效的培训。

4. 是否有助于省时、省力

现代经济学认为时间是经济学第一重要的资源，提高效率就是提高单位时间的产能，如果销售顾问能提高时间效率，那岂不等于赚取更多收入！

5. 是否有助于减少队伍内耗

“一加一等于二”，除了在算术领域是真理，其他地方并不一定成立。销售顾问总是存在于某个销售团队或组织架构中，而只有当全体成员具有共同愿景，

为共同目标一起奋斗打拼，相互补台，在遇到利益冲突时能以团体利益高于个人利益为原则，才能称其为真正的团队，才能有团体生产力大于个人产能加总（一加一大于二）的效能，否则只是群体。一群观念不同，沟通不良的人在一起工作，一定会产生内耗，怎么可能拥有一加一大于二的效能呢？而团队不是天生的，是需要后天努力打造的，如果培训能促进群体向团队（尤其是高效能团队）发展，自然是有效的培训。

6. 是否有助于提升士气

士气对于团队来讲，就是团结向上的氛围，从团队成员身上，可以感受到永不言败的斗志；对于领导来讲，就是追随，所谓“振臂一呼，响者云集”。营销团队，只能鼓气，不能泄气。士气高昂的团队，鲜见没有生产力的，提振士气，同样也是培训有效与否的标尺。

第二节 有效培训体系的建立

如何组织有效的培训呢？如果依据以下几个步骤设计与实施培训，可以有效提升培训的效果。

第一步：了解学员。

这一步属于培训实施之前的阶段。这里面包含三个关键点：了解什么？如何了解？为什么？

关于“了解什么”，不外乎是了解学员的个人资料、工作职责、绩效表现等。至于“如何了解”，大体可以从“一个原理”与“两个阶段”着手进行。

“一个原理”是指必须明白成人学习的原理。

成人接受培训，至少关注三个问题：学什么？有没有时间去学？学习的内容用得到吗？只有围绕这三个成人不一定用嘴说但一定会考虑的问题，了解学员才能做到有的放矢。

“两个阶段”是指在课前、课中两个阶段来了解参训学员。

在课前可以通过两种方式来了解学员，一种是书面方式，即通过报名资料、绩效表现（少不了数据说话）、训前作业来了解学员的现状，对于老学员还可通



过了解该学员以往的学习表现（通常是书面记录）进一步掌握其现状；另一种是口头方式，即通过座谈（一对多）、交谈（一对一）方式来了解学员关心什么、想要知道什么、遭遇什么困难等情况。

在课中，即课程开始时、课程进行中，通过询问“培训期望”、观察课堂反应、批阅课程作业等方式来了解、分析学员的情况。还要进一步指出的是，了解学员也是一个动态的过程，讲师根据课前、课中的情况结合课程结束后的定期追踪对学员作出评估，这为下一次培训的课前了解打好了基础。如此循环，就构成了有效培训必不可少的环节。

知道了前两个关键点，第三个关键点“为什么”就很容易明白了，了解情况是为了帮助培训师诊断可能存在的问题，从中滤出能通过培训方式解决的“培训需求”，进而去解决“培训什么”“如何培训”“如何评估培训效果”的问题。

越有经验的培训师，越重视训前了解学员，特别有心的讲师，甚至在培训前把学员的姓名、特征记得清清楚楚。

第二步：规划培训。

业绩不良，培训的责任；业绩优异，主管的成绩。这似乎是很多从事销售培训的管理者“头痛”的问题。

其实，培训者并不是没有办法让那些不了解培训的人尊重培训。如果培训师能专业一点，了解进行一次培训不仅仅是在救火，而是打一次仗（甚至发动一场战役），需要未雨绸缪、好好规划，那他就走对路了。作好培训规划，至少有四项工作：

1. 培训目的的设定

了解学员（确定培训需求）之后，就要去思考培训的目的，即思考该培训针对什么问题、解决什么问题，或者也可以这样考虑：培训之后，学员能学到什么知识、会运用什么技能、能改变什么习惯等。培训目的，一般用几句短句表达。

设定培训目的很重要，这往往影响到培训时间的规划与培训内容的组织，培训目的超过四个，通常不是一节课所能解决的，需要规划多一点的培训时间、安排丰富一点的内容。

2. 培训计划的制订

一份完备的培训计划涉及很多内容，包括如何给培训课程（或培训班）起名字、确定学员资格与培训班规模（多少学员合适）、设计培训思路、制订课程表（培训重点）、安排培训时间、预订培训场地、选用讲师与助教的人数、选用何种培训方法与培训工具，当然还要规划培训预算，甚至还要考虑后勤保障等。

3. 培训课程的设计

这里会涉及课程的细节，例如细化课程表内容、编写课程大纲、为每节课程分配时间、设定培训方法等。

设计课程时，容易忽略的是为课程内容设置合适的培训方法——通常对讲师来说最安全的方法就是讲授，但那对传授知识比较有用，对改变习惯、帮助学员学会某种技能则效果不理想。实践性强的课程一定要用到讲解、示范、实做、辅导等方法，否则只是纸上谈兵，于事无补；其他一些课程还要安排破冰游戏等以帮助学员消除隔阂，尽快进入学习状态，而且千万记得所有的安排必须“以终为始”，服务于培训目的，否则就会出现叫座不叫好的结果——陷入现场气氛十分热烈，培训结束学员带着迷茫重回老路的怪圈。

4. 讲师与学员的准备

千人千面，不同的培训师也有不同的风格，选用执行培训的讲师时，一定要将课程目的与培训师的背景、专长、培训风格结合起来，不能逮着谁就是谁。定好培训师之后，要给他时间对照培训目的进行备课，同时也要征求他的意见对培训大纲的细节作出调整。另外，要预热学员，给学员准备与课程有关的作业，这样也有利于培训师进行培训时达到预期甚至超出预期的效果。

第三步：实施培训。

按照所设计的培训目的与培训大纲实施培训，要达到效果，还得考虑三个方面：

1. 如何调动现场课堂气氛

这里的关键是培训师自身要尽快进入如演员作现场表演时的那种状态，同时让学员进入课程设定的学习状态，培训师与学员务必都要两头热起来。

2. 培训师的培训方式要与单元目标结合起来

如果是传输某个观念，不仅要说理清晰，还要引用故事、例证等旁证；如果



要教会学员某项技能，那就少不了使用动作分解、示范、实做与教练等方式。

3. 现场印证与追踪

讲师在单元结束乃至整个课程结束前，一定要去验明知识是否掌握、观念是否改变、技能是否能够运用，否则即便现场叫好，也无法保证培训产生效果。

第四步：评估效果。

最常见的培训评估就是课程结束后现场让学员填写培训问卷。但受人之常情所限，学员即便对讲师、对课程不满，他们也不会当场发难，因此出现“你好、我好、大家好”的和稀泥评估结果也就不足为怪。

除了以上四个步骤，有效的培训还必须做两个方面的工作：

1. 现场考量培训效果

不可单凭现场的笑声、掌声，还要通过对照学员的学习期望、批阅学员作业、观察学员现场表现、设计通关考试等方式来评估是否达到课程设计的目的。培训师必须发动学员一起参与到评估工作中来，这个过程中双方要互动，这样做通常会加深双方对课程的认识与理解，也有利于培训效果的延伸。

2. （课程结束之后）**定期追踪培训效果**

通过定期的辅导、激励等手段来巩固培训成果，通常是业界做得不理想的工作，这里有意愿的问题，也有能力的问题，但不管怎样，缺少这个环节，培训的效果肯定大打折扣。

例如新人培训，各家公司都很重视岗前培训，几天下来，新人通常也很认可课程与培训讲师，但回到团队以后，如果没有持续进行衔接教育，不到两个星期，新人又搞不清诸如“产品知识”“销售流程”等基本常识，一问三不知，那新人当然出不了成绩并最终招致失败。到了这份上，有人就会把责任推到培训上了。

实事求是地讲，根子在巩固培训效果的措施没有跟上。如果仔细考量一下，新人失败不外乎这样的逻辑：因训练不扎实而观念不清及学艺不精；因观念不清及学艺不精而信念不坚定；因信念不坚定而行动不踏实；因行动不踏实而没有满意的效果；因没有满意的效果而最后导致脱落。源头还是和培训有关。

如此说来，有效的培训不是一蹴而就的，是一个专业性很强的系统工程。这个工程需要衡量与检验的标准、需要全面细致的工作流程、需要长期持续的努力。

第三节 销售顾问的有效培训方法

说到培训的目的和作用，拍拍脑门就可以列出很多条，例如提升员工素质、增长员工知识、提升技能水平、扩展人脉关系、改变员工绩效。

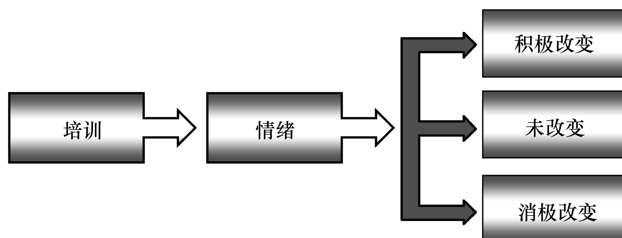
但是，如果作为管理者，我们只是看到这些泛泛的作用，那么在开展培训时也将会是泛泛开课，觉得这也有必要那也有必要。然而，开展下来却会发现，时间、精力、金钱都花费了不少，员工却未必买账。有的员工认为培训太多且压力太大，有的认为参加了培训却没什么明显改善……

所以，作为经销商的管理者必须找到培训的核心价值。

汽车 4S 店的培训核心目标就是：提升绩效！

换句话说，所有的培训的直接目的就是影响学员的行为，让其提升绩效。

经销商内训的作用



企业培训的最终目的是提升绩效

可能有人会提出质疑：难道增长员工的知识、提高员工的素质就不是我们的目标吗？接下来我讲个故事来帮助大家理解这个问题。

【案例】

从前，有个秀才进京参加秋试。来到京城，他找到一家客栈住了下来。就在考试前三天的一个夜晚，秀才做了个很奇怪的梦。梦里，他遇到了三件事。第



一，他在很高很光滑的墙壁上很辛苦地种着大白菜。第二，在一个晴朗的午后，他披着蓑衣打着雨伞行走在大街上。第三，他和他心爱的表妹裸体躺在床上，但可惜的是，居然背靠着背。

秀才醒了，做了这么奇怪的梦，他感觉一定预示着什么。于是，秀才找了个算命先生帮他解梦。算命先生听了他的梦，见他是穷秀才便对他说："这梦还不明白吗？你看，在高墙上种白菜那不是白费劲嘛！披着蓑衣打着雨伞，这不是多此一举嘛！还有你和你那心爱的表妹都裸体躺在床上了，却还要背对着背，那不是告诉你没戏嘛！所以啊，你赶快回去吧，你这次考试就是多此一举、白费劲、没戏的！"

秀才听完了，非常沮丧。想想算命先生说得有道理，于是回到客栈收拾行李准备退房回家了。客栈老板见他还没参加考试就要回去，很奇怪。于是，问他原因。秀才一五一十地把刚才的经历讲了一遍。

客栈老板听完，哈哈一笑说："年轻人，先别急着走，我也会解梦，让我帮你解解看。"秀才想，听听便听听吧。客栈老板接着说："你看，高墙上种白菜，不是叫高中吗！披着蓑衣还带雨伞，那不正是有备无患吗！这说明你此次参加秋试，有备无患定能高中！"秀才一听觉得也有几分道理，又问："那还有第三个梦呢？""唉，和你那心爱的表妹裸体背靠着背，这不正告诉你，翻身的日子就要到了嘛！"

秀才听了顿时喜上眉梢，当即决定留下来参加考试，结果还中了个探花。

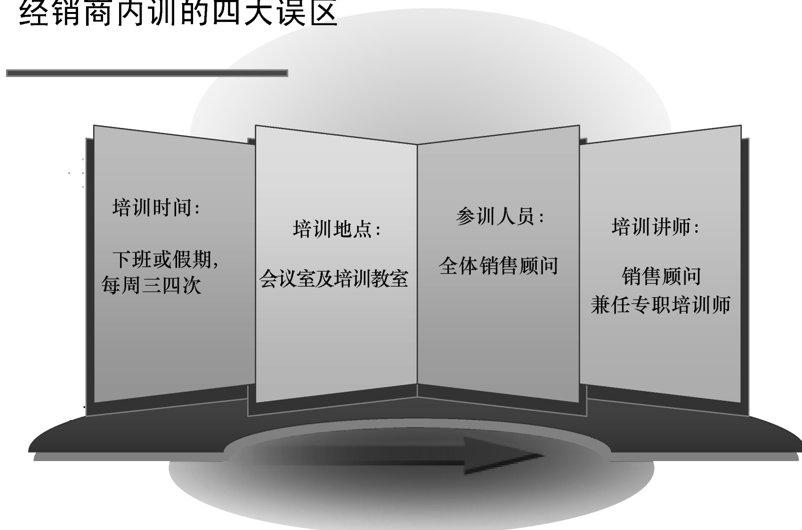
这个故事里，算命先生和客栈老板就好像培训师，而秀才就好像参训的学员。同样的现状和问题，不同的培训方式带来的行动结果完全不同。算命先生是一次性消费，他看秀才穷，所以给他了一个悲观的解释。而客栈老板当然希望秀才能留下来多住几天店了，所以给他了一个乐观的解释。而这两个解释所影响的正是秀才的行为。

所以，在进行培训的时候，无论是增长知识还是提升素质，最终都是要将其转化为行为模式的。

将知识技能化，将素质行为化！

汽车4S店培训，就是根据本企业的需求通过提升员工技能，以提升绩效。

在实际的培训过程中，汽车4S店经常出现以下四大常见错误：



（1）培训的时间选择晚上下班后 很多4S店，选择晚上下班后的时间开展培训，认为可以不占用销售顾问的工作时间。然而销售顾问平时的工作压力已经非常大了，工作时间又长，再在下班后安排培训，很多销售顾问容易产生人在心不在的抵触感。

（2）培训地点选择会议室或培训教室 销售顾问的培训不同于管理人员的培训，培训具有很强的实战性。培训教室中的讲授缺乏实景演练，往往达不到最佳的培训效果。

（3）全体销售顾问共同参加培训 销售顾问的水平是参差不齐的，同一个问题，可能新进的销售顾问还什么都没弄明白，而资深的销售顾问早就成竹在胸。对于那些资深的销售顾问，他自然就会对这样的培训方式产生厌倦及抵触的心理，甚至带来负面言论。而这些负面言论又必然会影响到那些新进销售顾问。到最后该学的人没学会，不该学的人浪费了时间，还带来了负面影响。这样的培训，就是没有效果或者效果不大的培训。

（4）销售顾问兼职培训讲师 经销商如果没有专职的培训讲师而让销售顾问兼职，一是会使销售顾问精力不足；二是由于作为讲师的津贴往往远低于其销售的收入，对其难以有激励作用。所以经销商需要有专职的培训讲师，或由展厅主管兼任，切忌由销售顾问兼任。

有效的4S店培训，可以根据培训内容类型的不同，把课程分为两类：



经销商内训的两种课程类型

	小课题研修	专题研修
时间	晨会后15~30min	2h左右
地点	实际工位	培训教室
参训人员	该主题弱势人员	全体销售顾问
培训讲师	该主题强势人员	销售主管或专职讲师
培训频次	每天	根据需求 每月不超过3次
培训内容	销售技巧、竞品知识等	新产品、新政策、新活动等
培训形式	分小组、演练、考核	讲授

第一类，关于销售技巧、竞品知识、客户应对话术等的课程。

此类课程可以采用小课题研修的方式。小课题研修的最佳时间是在每天晨会后的 15 ~30min。这段时间是一天中展厅客户最少的时间段，此时最适合开展培训。培训的地点就安排在实际的工位，即展厅的展车旁边。这样的安排可以使其培训演练与实际工作最为接近。

当然参加小课题研修的学员也不是全体销售顾问，而是根据销售顾问的能力特征，安排不同的培训小组。例如，在 A 车型知识方面有欠缺的销售顾问就安排在 A 车型小组，在 B 车型知识方面有欠缺的销售顾问就安排在 B 车型小组。

小课题研修的六大步骤如下：

第一步：发放资料。

第二步：说明目的及好处。

第三步：收集疑问。

第四步：讨论解决方案。

第五步：学员演练。

第六步：每人考核过关。

小课题研修开场的五部曲：欢迎、提问、奖励、考核和惩罚。

小课题研修总结四步骤：有效追问、核心总结、再次确认和记录留档。

【案例】

下图是某汽车经销商小课题研修课程表。

销售部××月第三周培训课程表

日期	周一(22号)	周二(23号)	周三(24号)	周四(25号)	周五(26号)
时间	13:30~14:30	13:30~14:30	13:30~14:30	13:30~14:30	13:30~14:30
科目	精品销售技巧精品种类、功能介绍、精品如何赚钱	礼仪培训——让你更美丽自信！落落大方	展厅工作效率提升，让你工作更和谐轻松	销售技巧——报价/协商，在谈判中让你领先一步	电话沟通技巧让你能够轻松电聊
讲师	××	××	××	××	××
形式	授课	座谈	座谈	授课	演练
时间	18:00~19:00	18:00~19:00	18:00~19:00	18:00~19:00	18:00~19:00
科目	××车型很赚钱，要卖好××车型请来学对比竞品的优势、应对竞品话术	××车上市预热××车改动点、CARWINGS智行+系统	信息业务流程及规范；避免工作中出现的麻烦，让你交车后更加轻松快捷	销售技巧——需求分析、案例分析、销售冠军的必备几大素质	60min掌握××车辆使用要点
讲师	××	××	××	××	××
形式	授课	授课	授课	授课	实操加情景演练

第二类，关于新车产品知识、新的商务政策调整、新的营销活动开展及新员工入职的培训。

这类培训课程则适合采用专题研修的形式。所谓专题研修即如同传统的培训教室 PPT 讲授的形式。但值得说明的是，销售顾问的专题研修若在下班后开展，每次不宜超过 2h，每月不宜超过 4 次。

【案例】

下图是某汽车经销商专题研修课程表。

对于销售顾问的培训，无论是采取小课题研修还是专题研修的形式，都需要根据销售顾问的特点选择授课的方式。

销售顾问在学习中主要有以下四个特点：

其一，明显的企图心。

也就是说，销售顾问只接受自己认为有价值的内容。所以在培训过程中，不能仅仅进行单纯的讲授，而要让销售顾问进行充分体验，感受到学习内容对其的价值。



专题培训课程参考表

知识	K–01 K–02 K–03 K–04 K–05 K–06 K–07 K–08 K–09	汽车行业知识 汽车基本原理 汽车专业技术 汽车技术优势与劣势对比 商品知识 竞品知识 金融知识 保险知识 精品知识	技能	S–01 S–02 S–03 S–04 S–05 S–06 S–07	销售流程 顾问式销售 汽车销售实战话术 克服异议 连带销售 电话销售 大客户营销
态度	A–01 A–02 A–03 A–04	压力管理 自我激励 目标设定技巧 与成功有约	个人发展	P–01 P–02 P–03 P–04 P–05	沟通技巧 时间管理 会议技巧 团队建设 简报技巧

其二，学而时“忘”之。

成人学习后的遗忘是很快的，原因在于缺乏有效的复习。所以对于销售顾问的培训，除了讲授外，要让其不断地进行演练与回顾。同时，授课的内容也要尽量减少“干巴巴”的理论，增加一些通俗易懂的案例。

其三，耐久性差。

根据科学调研，一个美国的成年人的课堂耐久性是10min。而一个中国的成年人课堂耐久性是20min。因此在授课过程中，每20min左右需要改变一下授课的形式，以免学员出现“人在心不在”的状态。

其四，过去的经验影响学习。

对于销售顾问，其以往的销售经验对他们的学习有很深的影响，所以在培训过程中需要充分对其给予肯定，以免其产生抵触的心理。

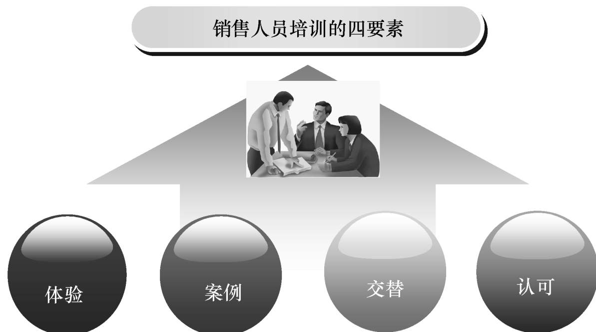
常用的授课方法有六种：课堂讲授法、小组讨论法、头脑风暴法、案例分析法、游戏活动法和角色扮演法。

对销售顾问培训效果的评估，主要从以下四个方面进行：

第一，反应层。

通过授课现场观察学员的状态，了解授课的课堂效果。

销售人员培训的四要素



汽车4S店培训的常用授课方法（一）

教学方法	目的	应做	不应做
课堂讲授法	提供信息	举例和说明； 运用视听教具； 穿插活动和练习；	不要连续讲授超过15min而不搞任何活动和练习
小组讨论法	让学员彼此交流经验并互相学习	鼓励人人参与； 以引导问题发起讨论； 以某种形式的总结结束讨论	1~2人垄断； 未到时间就停止
头脑风暴法	在短时间里激发出各种想法； 激发创造性	在开始前回顾基本规则； 鼓励人人参与	在头脑风暴法完成前便开始讨论各种观点； 轻视任何一种想法

汽车4S店培训的常用授课方法(二)

教学方法	目的	应做	不应做
案例分析法	引起学员思考	给予明确指导； 提供充足的信息和背景； 突出与学习要点相关的因素与变量； 指出例子与学员所处情景间的相似之处	花费宝贵时间汇报可能有趣但与话题无关的观点
游戏活动法	模拟实际情况	让学员充分了解情况并进行小品游戏； 给学员1~2min筹划如何作出回答； 确保其他学员能看/听到学员的表演； 寻求自愿者	强迫不愿参与的人参与； 在教授要点后继续进行小品游戏； 取笑学员
角色扮演法	鼓励学员自学和互相学习	给予清楚的指导； 明确描述期望结果； 确保有足够时间做完； 充分解释	延长不必要的节目



第二，知识层。

可以通过课后测试的方式，了解学员的知识掌握情况。

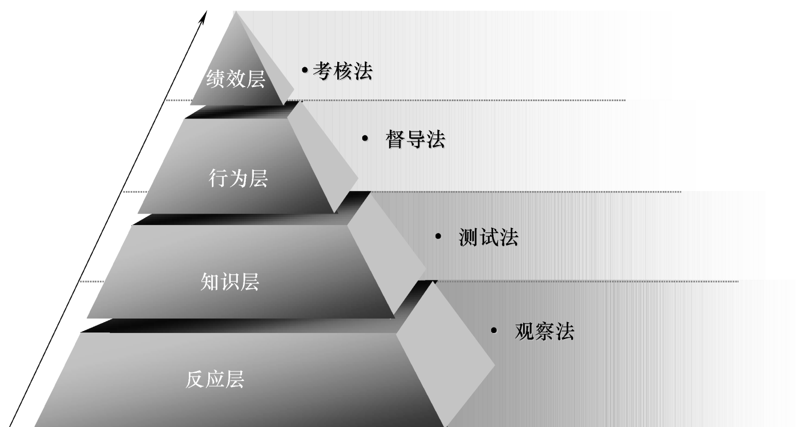
第三，行为层。

前面已说过，培训的最终目标是要通过行为的改变来体现的。因此，一次培训并不是随着课堂的结束而结束的，相反，课堂的结束恰恰应该是培训的开始。只有销售经理或展厅主管日常不断督导，才能让销售顾问的行为发生实质性的改变。

第四，绩效层。

所有的培训最终的落实是绩效的提升。随着行为的改变，必然带来绩效的提升。培训前后绩效的对比，是对培训效果最直接有效的评估。

经销商内训效果的四个层次





第七章 汽车 4S 店管理者的目标管理

第一节 关于目标管理

“目标管理”的概念是管理专家彼得·德鲁克（Peter Drucker）于 1954 年在其名著《管理实践》中最先提出的，其后他又提出“目标管理和自我控制”的主张。德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，相反，有了目标才能确定每个人的工作。所以“企业的使命和任务，必须转化为目标”，如果一个领域没有目标，这个领域的工作必然被忽视。

因此，管理者应该通过目标对下级进行管理，当组织最高层管理者确定了组织目标后，必须对其进行有效分解，转变成各个部门及各个人的分目标，管理者根据分目标的完成情况对下级进行考核、评价和奖惩。

目标管理提出以后，便在美国迅速流传。时值第二次世界大战后西方经济由恢复转向迅速发展的时期，企业急需采用新的方法调动员工积极性以提高竞争能力，目标管理的出现可谓应运而生，遂被广泛应用，并很快为日本、西欧国家的企业所仿效。

目标管理的具体形式各种各样，但其基本内容是一样的。所谓目标管理乃是一种程序或过程，它使组织中的上级和下级一起协商，根据组织的使命确定一定时期内组织的总目标，由此决定上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个单位和个人贡献的标准。

目标管理在指导思想上认为在目标明确的条件下，人们能够对自己负责。目标管理与传统管理的共同要素：明确目标、参与决策、规定期限、反馈绩效。它



与传统管理方式相比有鲜明的特点，可概括为：

1. 重视人的因素

目标管理是一种参与的、民主的、自我控制的管理制度，也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。在这一制度下，上级与下级的关系是平等的、尊重的、相互依赖的、相互支持的，下级在承诺目标和被授权之后是自觉的、自主的和自治的。

2. 建立目标锁链与目标体系

目标管理，通过专门的设计过程，将组织的整体目标逐级分解，转换为各单位、各员工的分目标，从组织目标到经营单位目标，再到部门目标，最后到个人目标。

在目标分解过程中，权、责、利三者已经明确，而且相互对称。这些目标方向一致，环环相扣，相互配合，形成协调统一的目标体系。只有每个人完成了自己的分目标，整个企业的总目标才有完成的希望。

3. 重视成果

目标管理以制定目标为起点，以目标完成情况的考核为终结。工作成果是评定目标完成程度的标准，也是人事考核和奖评的依据，成为评价管理工作绩效的唯一标志。

至于达成目标的具体过程、途径和方法，上级并不过多干预。所以，在目标管理制度下，监督的成分很少，而控制目标实现的能力却很强。

目标表示最后结果，而总目标需要由子目标来支持。这样，组织及其各层次的目标就形成了一个目标网络。作为任务分配、自我管理、业绩考核和奖惩实施的目标具有如下特征：

（1）目标的层次性 组织目标会形成一个有层次的体系，范围从广泛的组织战略性目标到特定的个人目标。这个体系的顶层包含组织的远景和使命陈述。第二层次是组织的任务。在任何情况下，组织的使命和任务必须要转化为组织总目标和战略，总目标和战略更多地指向组织较远的未来，并且为组织的未来提供行动框架。这些行动框架必须要进一步地细化为更多的具体的行动目标和行动方案。这样，在目标体系的基层，有分公司的目标、部门和单位的目标、个人目标等。

在组织的层次体系中的不同层次的主管人员参与不同类型目标的建立。董事会和最高层主管人员主要参与企业的使命和任务目标的确定，也参与在关键成果领域中更多的具体的总目标的确定。中层主管人员如副总经理、营销经理或生产经理，主要是建立关键成果领域的目标、分公司和部门的目标。基层主管人员主要关心的是部门和单位的目标及他们的下级人员目标的制订。

（2）目标网络 如果说目标体系是从整个组织的整体来考察组织目标的话，那么，目标网络则是从某一具体目标的实施规划的整体协调方面来进行工作的。

目标与计划方案，通常是形成管理者所希望得到的结果和结局的一种网络。如果各种目标不互相关联、不相互协调且不互相支持，则组织成员往往出于自利而选择对本部门看来可能有利而对整个公司却不利的途径。

目标网络的内涵表现为以下四点：

1）目标和计划很少是线性的，即并非一个目标实现后接着去实现另一个目标。目标和规划形成一个互相联系着的网络。

2）主管必须确保目标网络中的每个组成部分要相互协调，不仅执行各种规划要协调，还完成这些规划在时间上也要协调。

3）组织中的各个部门在制订自己部门的目标时，必须要与其他部门相协调。有人研究得出结论，一家公司的一个部门似乎很容易制订完全适合于它的目标，但这个目标却在经营上与另一个部门的目标相矛盾。

4）组织在制订各种目标时，必须要与许多约束因素相协调。企业的各个目标互相联系构成一个庞大的网络，所以要注意各目标之间的互相协调，还要注意与制约各个目标的其他因素的协调。

（3）目标的多样性 企业任务的主要目标通常是多种多样的。同样，在目标层次体系中的每个层次的具体目标，也可能是多种多样的。有人认为，一位主管不可能有效地追求更多的目标，以2～5个为宜。其理由是，过多的目标会使主管应接不暇从而顾此失彼，更为可怕的是，可能会使其过多注重小目标而有损于主要目标的实现。也有人认为，即使排除了日常的事务性工作，似乎也没有目标的限定数目，主管人员可能同时追求多达10～15个重要目标。但这个结论是值得怀疑的。如果目标的数目过多，其中无论哪一个都没有受到足够的注意，则



计划工作是无效的。因此，在考虑追求多个目标的同时，必须对各目标的相对重要程度进行区分。

（4）目标的可考核性 目标考核的途径是将目标量化。目标量化往往也会损失组织运行的一些效率，但是会为组织活动的控制、成员的奖惩带来很多方便。目标可考核表达的是这样一个意思：人们必须能够回答这样一个问题，即“在期末，我如何知道目标已经完成了？”

例如，获取合理利润的目标，可以最好地指出公司是盈利还是亏损。但它并不能说明应该取得多少利润。因为在不同人的思想里，“合理”的解释是不同的，对于下属人员是合理的东西，可能完全不被上级领导接受。

如果意见不合，下属人员一般无法争辩。如果我们将此目标明确地定量为“在本会计年度终了实现投资收益率10%”，那么它对“多少”“什么”“何时”都作出了明确回答。

有时要用可考核的措辞来说明结果会很困难，这对高层管理人员及政府部门尤其如此。但原则是：只要有可能，我们就应规定明确的、可考核的目标。

（5）目标的可接受性 人们在工作中的积极性或努力程度（激发力量）是效价和期望值的乘积，其中效价指一个人对某项工作及其结果（可实现的目标）能够给自己带来满足程度的评价，即对工作目标有用性（价值）的评价。

期望值指人们对自己能够顺利完成这项工作可能性的估计，即对工作目标能够实现概率的估计。因此，如果一个目标要对其接受者产生激发作用的话，那么对于接受者来说，这个目标必须是可接受的、可以完成的。对一个目标完成者来说，如果目标超过其能力所及的范围，则该目标对其是没有激励作用的。

（6）目标的挑战性 同样根据弗鲁姆的期望理论，如果一项工作所达到的目的对接受者没有多大意义的话，接受者是没有动力去完成该项工作的；如果一项工作很容易完成，对接受者来说是件轻而易举的事，那么接受者也没有动力去完成该项工作。所谓“跳一跳，摘桃子”，说的就是这个道理。

目标的可接受性和挑战性是对立统一的关系，但在实际工作中，我们必须把它们统一起来。

（7）目标的伴随信息反馈性 信息反馈是把目标管理过程中，目标的设置、

目标实施情况不断地反馈给目标设置和实施的参与者，使人员时时知道组织对自己的要求和自己的贡献情况。如果建立了目标再加上反馈，就能更进一步加强员工工作表现。

综上所述，设置目标一般要求目标的数量不宜太大（多样性），包括工作的主要特征，并尽可能地说明必须完成什么和何时完成，如有可能，也应明示所期望的质量和为实现目标所用的计划成本（可考核性）。此外，目标能促进个人在职业上的成长和发展，对员工具有挑战性（可接受性、挑战性）。组织还应适时地向员工反馈目标完成情况（伴随信息反馈性）。

常见的目标管理分为以下几种类型：

（1）业绩主导型目标管理和过程主导型目标管理 这是依据对目标的实现过程是否规定来区分的。目标管理的最终目的在于业绩，所以从根本上说，目标管理也称业绩管理。其实，任何管理的目的都是要提高业绩。

（2）组织目标管理和岗位目标管理 这是从目标的最终承担主体来区分的。组织目标管理是一种在组织中自上而下系统设立和开展目标，从高层到低层逐渐具体化，并对组织活动进行调节和控制，谋求高效地实现目标的管理方法。岗位目标管理是建立于正确的组织分析的前提下，以各岗位的工作分析为基础平台，以科学的绩效考评为控制，以有效的薪酬结构为激励，是企业的总目标与各个方面的分目标融为一体，以求得企业长远优化和稳定快速发展的管理模式。

（3）成果目标管理和方针目标管理 这是依据目标的细分程度来区分的。成果目标管理是以组织追求的最终成果的量化指标为中心的目标管理方法。方针目标管理是企业为实现以质量为核心的中长期和年度经营方针目标，充分调动职工积极性，通过个体与群体的自我控制与协调，以实现个人目标，从而保证实现共同成就的一种科学管理方法。

第二节 目标管理的特点

目标管理的特点，主要表现在下述几个方面：

1. 明确目标

研究人员和实际工作者早已认识到制订个人目标的重要性。美国马里兰大学



的早期研究发现，明确的目标要比只要求人们尽力去做有更高的业绩，而且高水平的业绩是和高的目标相联系的。

人们注意到，在企业中，目标的改善会持续提高生产率。然而，目标制订的重要性并不限于企业，其在公共组织中也是有用的。在许多公共组织里，普遍存在的目标含糊不清对管理人员来说是一件难事，但人们已在寻找解决这个难题的途径。

2. 参与决策

目标管理中的目标设定不像传统的目标设定那样，由上级给下级单向规定目标，然后分解成子目标落实到组织的各个层次上，而是用参与的方式决定目标。上级与下级共同选择、设定各对应层次的目标，即通过上下协商，逐级制订出整体组织目标、经营单位目标、部门目标直至个人目标。

因此，目标管理的目标转化过程既是“自上而下”的，又是“自下而上”的。

3. 规定时限

目标管理强调时间性，制订的每一个目标都有明确的时间期限要求，如一个季度、一年、五年，或在已知的环境下任何适当期限。在大多数情况下，目标的制订可与年度预算或主要项目的完成期限一致。

但并非必须如此，这主要依实际情况来定。某些目标应该安排在很短的时间内完成，而另一些则要安排在更长的时间内。同样，在典型的情况下，组织层次的位置越低，为达成目标而设置的时间往往就越短。

4. 评价绩效

目标管理寻求不断地将实现目标的进展情况反馈给个人，以便他们能够调整自己的行动。也就是说，下属人员承担为自己设置具体的个人绩效目标的责任并具有同他们的上级领导一起检查这些目标的责任。每个人因此对他所在部门的贡献就变得非常明确。

尤其重要的是，管理人员要努力吸引下属人员对照预先设立的目标来评价业绩，积极参加评价过程，用这种鼓励自我评价和自我发展的方法鞭策员工要对工作投入，并创造一种激励的环境。

目标管理作为一种管理方式与其他管理方式一样有其优点与不足，这是一个组织在运用目标管理方式之前应该认识清楚的。

目标管理的优点有五个方面：

1. 形成激励

当目标成为组织的每个层次、每个部门和每个成员自己未来时期内欲达到的一种结果，且实现的可能性相当大时，目标就成为组织成员们的内在激励。特别当这种结果实现时，组织还有相应的报酬，目标的激励效用就更大。从目标成为激励因素来看，这种目标最好是组织中每个层次、每个部门及每个成员自己制订的目标。

2. 有效管理

目标管理的实施可以切切实实地提高组织管理的效率。目标管理方式比计划管理方式在推进组织工作进展，保证组织最终完成目标方面更胜一筹。

目标管理是一种结果式管理，不仅仅是一种计划的活动式工作。这种管理迫使组织的每一层次、每个部门及每个成员首先考虑目标的实现，尽力达成目标。因为这些目标是组织总目标的分解，故当组织的每个层次、每个部门及每个成员的目标完成时，也就是组织总目标的实现。

在目标管理方式中，一旦分解目标确定，且不规定各个层次、各个部门及各个组织成员完成各自目标的方式、手段，反而给了大家在达成目标方面一个创新的空间，这就有效地提高了组织管理的效率。

3. 明确任务

目标管理的另一个优点就是使组织各级主管及成员都明确组织的总目标、组织的结构体系、组织的分工与合作及各自的任务。这些方面职责的明确，使得主管人员也知道为了达成目标必须给予下级相应的权力，而不是大权独揽，小权也不分散。

另一方面，许多公司或其他组织在目标管理实施的过程中会发现组织体系存在的缺陷，从而帮助组织对体系进行改造。

4. 自我管理

目标管理实际上也是一种自我管理的方式，或者说是一种引导组织成员自我管理的方式。在实施目标管理的过程中，组织成员不再只是做工作、执行指示、等待指导和决策，组织成员此时已成为有明确规定目标的单位或个人。



一方面组织成员已参与了目标的制订，并取得了组织的认可；另一方面，组织成员在努力工作实现自己的目标过程中，除目标已定以外，如何实现目标则是他们自己决定的事，从这个意义上看，目标管理至少可以算作自我管理的方式，是以人为本管理的一种过渡性试验。

5. 控制有效

目标管理本身也是一种控制，通过目标分解后的实现最终保证组织总目标实现的过程就是一种结果控制的方式。

并非目标分解下去便没有事了，事实上组织高层在目标管理过程中要经常检查、对比目标，进行评比，看谁做得好，如果有偏差就及时纠正。从另一个方面来看，一个组织如果有一套明确的可考核的目标体系，那么其本身就是进行监督控制的最好依据。

目标管理的不足有三个方面：

1. 强调短期目标

大多数的目标管理中的目标通常是一些短期的目标：年度的、季度的、月度的等。短期目标比较具体，易于分解，而长期目标比较抽象，难以分解。另一方面，短期目标易迅速见效，长期目标则不然。

所以，在目标管理实施过程中，组织似乎常常强调短期目标的达成而对长期目标不关心。这样一种概念若深入组织的各个方面、组织所有成员的脑海中和行为中，将对组织发展没有好处。

2. 目标设置困难

真正可用于考核的目标很难设定，尤其组织实际上是一处产出联合体，它的产出是一种联合的不易分解出谁的贡献大小的产出，即目标的实现是大家共同合作的成果，这种合作中很难确定你已做多少，他应做多少，因此可度量的目标确定也就十分困难。

一个组织的目标有时只能定性描述，尽管我们希望目标可度量，但实际上定量是困难的。例如，组织后勤部门有效地服务于组织成员，虽然可以采取一些量化指标来度量，但完成了这些指标，可以肯定地说未必达成了“有效服务于组织成员”这一目标。

3. 无法权变

目标管理执行过程中，目标是不可以改变的，因为这样做会导致组织的混

乱。事实上，目标一旦确定就不能轻易改变，也正是如此目标使得组织运作缺乏弹性，无法通过权变来适应变化多端的外部环境。

由于目标管理是超前性的管理、系统整体的管理和重视成果的管理及重视人的管理，因此有以下功能：

1. 克服传统管理的弊端

传统管理主要有两大弊端：一是工作缺乏预见和计划，没事的时候，尽可悠闲自得，一旦意外事件发生，就忙成一团，成天在事务中兜圈子；二是不少组织中的领导主张传统官僚学的理论，认为权力集中控制才能使力量集中、指挥统一和效率提高。通过目标管理可以有效提升工作的预见性和计划性，有效降低权力的集中。

2. 提高工作成效

目标管理不同于以往的那种只重视按照规定的工作范围和工作程序和方法进行工作的做法，而是在各自目标明晰、成员工作目标和组织总目标直接关联的基础上，鼓励组织成员达成目标。同时，目标与客观的评价基准和奖励相配套，这有利于全面提高管理的绩效。

3. 使个体的能力得到激励和提高。

在管理目标建立的过程中，成员可以各抒己见，各显其能，有表现其才能、发挥其潜能的权利和机会。工作成员为了更好地完成其职责和个人目标，必然会加强自我训练和学习，不断充电，提高能力。目标管理的确定，既根据个人的能力，又具有某种挑战性，工作成员要想达到目标，必须努力才行。

4. 改善人际关系。

根据目标进行管理，组织的上下级沟通会有很大的改善，原因在于：第一，目标制订时，上级为了让员工真正了解组织希望达到的目标，必须和成员商量，必须先有良好的上下沟通并取得一致的意见，这就容易形成团体意识；第二，目标管理理念是每个组织成员的目标，是为组织整体实现目标且根据整体目标而制订的。



第三节 汽车 4S 店目标管理的方法

目标管理是以相信人的积极性和能力为基础的，企业各级领导对下属人员的领导，不是简单地依靠行政命令强迫他们去干，而是运用激励理论，引导职工自己制定工作目标，自主进行自我控制，自觉采取措施达成目标，自动进行自我评价。

目标管理的最大特征是通过诱导启发职工自觉地去干，激发员工的生产潜能，提高员工的工作效率，从而促进企业总体目标的实现。这看起来简单，但要把它付诸实施，管理者必须对它进行很好的领会和理解：

第一，管理者必须知道什么是目标管理，为什么要实行目标管理。

如果管理者本身不能很好地理解和掌握目标管理的原理，那么，由其来组织实施目标管理也是一件不可能的事。

第二，管理者必须知道组织的总目标是什么，以及他们自己的活动怎样适应这些目标。

如果组织的一些目标含糊不清、不现实、不协调、不一致，那么主管想同这些目标协调一致，实际上也是不可能的。

第三，目标管理所设置的目标必须是正确的、合理的。

所谓正确，是指目标的设定应符合组织的长远利益，与组织的目的相一致，而不能是短期的。合理是指设置目标的数量和标准应当是科学的，因为过于强调工作成果会给人的行为带来压力，导致不择手段的行为产生。

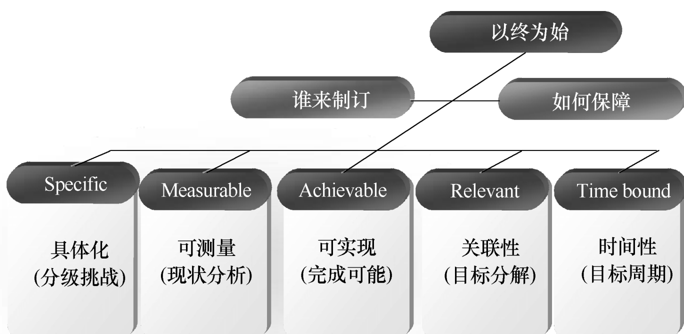
为了减少选择不道德手段去达到这些效果的可能性，管理者必须确定合理的目标，明确表示行为的期望，使员工始终处于正常的“紧张”和“费力”范围。

第四，所设目标无论在数量或质量方面都具备可考核性，这也许是目标管理成功的关键。

任何目标都应该在数量上或质量上具有可考核性。有些目标，如“时刻注意顾客的需求并很好地为他们服务”，或“使信用损失达到最小”，或“提高人事部门的效率”等，都没多大意义，因为在将来某一特定时间没有人能准确地

回答他们实现了这些目标没有。如果目标不可考核，就无益于对管理工作或工作效果进行评价。

目标的制订与管理



正因为目标管理对管理者的要求相对较高，并且在目标的设定中总是存在这样、那样的问题，使得目标管理在付诸实施的过程中往往流于形式，在实践过程中有很大的局限性。于是，管理者们顺应管理学的不断发展，根据不同发展时期对人性的不同认识，提出了相应的管理方式。

一个优秀的目标管理体系要解决好以下八个问题：

1）**目标是什么？**实现目标的中心问题、项目名称。

2）**达到什么程度？**达到的质、量、状态。

3）**谁来达成目标？**负责人与参与人。

4）**何时达成目标？**期限、预定计划表、日程表。

5）**怎么办？**应采取的措施、手段、方法。

6）**如何保证？**应给予的资源配备和授权。

7）**是否达成了既定目标？**对成果的检查、评价。

8）**如何对待完成情况？**与奖惩挂钩，进入下一轮目标管理循环。

目标管理的具体做法分三个阶段：

第一阶段为目标的设置：这是目标管理最重要的阶段，第一阶段可以细分为七个步骤：



第一步，理解公司的整体目标是什么。

第二步，制订符合 SMART 原则的目标。

第三步，检验目标是否与上司目标一致。

提示：前三步，大部分中层管理者都知道，但往往到这一步就算完事了，岂不知，问题才刚刚开始。

第四步，确认可能碰到的问题，以及达成目标所需的资源。

第五步，列出实现目标所需的技能和授权。

第六步，制定目标的时候，一定要和相关部门提前沟通。

第七步，防止目标滞留在中层不往下分解。

第二阶段为实现目标过程的管理：目标管理重视结果，强调自主、自治和自觉，但并不等于领导可以放手不管，相反由于形成了目标体系，一环失误，就会牵动全局。

领导在目标实施过程中的管理是不可缺少的。首先进行定期检查，利用双方经常接触的机会和信息反馈渠道自然地进行；其次要向下级通报进度，便于互相协调；再次要帮助下级解决工作中出现的困难问题，当出现意外、不可测事件而严重影响组织目标实现时，也可以通过一定的手续，修改原定的目标。

第三阶段为测定与评价所取得的成果：达到预定的期限后，下级首先进行自我评估，提交书面报告，然后上下级一起考核目标达成情况，决定奖惩，同时讨论下一阶段目标，开始新循环。如果目标没有完成，应分析原因，总结教训，切忌相互指责，以保持相互信任的气氛。



第八章 汽车4S店管理者的时间管理

第一节 时间管理的基本工具

时间管理（Time Management）就是用技巧、技术和工具帮助人们完成工作，实现目标。时间管理并不是要把所有事情做完，而是更有效地运用时间。时间管理的目的除了要决定你该做些什么事情之外，还要决定什么事情你不应该做。时间管理不是完全的掌控，而是降低变动性。时间管理最重要的功能是通过事先的规划，进行一种提醒与指引。

第一代理论着重利用便条与备忘录，在忙碌中调配时间与精力。

这一代理论最大的缺点，是没有“优先”的观念。虽然每做完备忘录上的一件事，会带给人成就感，可是这种成就不一定符合人生的大目标。因此，所完成的只是必要而非重要的事。它是积极的，但却是被动的；它是一种良好的习惯，但未必是科学的方法。

第二代理论强调计划与日程表，反映出时间管理已注意到规划未来的重要。

这一代理论使人的自制力和效率都有所提高，能够未雨绸缪，不只是随波逐流，但是对事情仍没有轻重缓急之分。

第三代理论是目前最流行的，讲求优先顺序的观念。

这一代理论依据轻重缓急设定短期、中期、长期目标，再逐日订立实现目标的计划，将有限的时间、精力加以分配，争取最高的效率。这一代理论虽然有了很大的进步，讲究价值观与目标，但也有人提出异议，认为过分强调效率，把时间绷得死死的，反而会产生副作用，使人不能增进感情、满足个人需要及按计划



行事，视野不够广阔，纠缠于急务之中，难免因小失大，降低生活品质。

第四代理论在前三代理论的基础上，兼收并蓄，推陈出新。

这一代理论以原则为重心，配合个人对使命的认知，兼顾重要性与急迫性；注重生命因素的均衡发展；始终把个人精力的焦点放在“重要”的事务上。

如何判断“重要”？重要性与目标息息相关。凡有利于实现目标的事务均属重要的，越有利于实现核心目标的就越重要。包括：

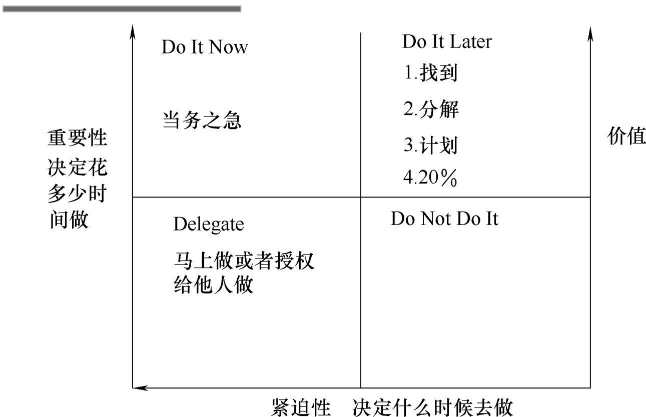
1）会影响群体利益的事情为重要的事情。

2）上级关注的事情为重要的事情。

3）会影响绩效考核的事情为重要的事情。

4）对组织和个人而言价值重大的事情为重要事情。

新一代时间管理理论，把事情按紧急和重要的不同程度分为A、B、C、D四类。先做A与B类、少做C类，不做D类。方向重于细节，策略胜于技巧。始终抓住“重要”的事，才是最强的时间管理、最好的节约时间方法。A、B类事务多了，C、D类事务自然就杜绝了，你就会越来越有远见、有理想、有效率，少有危机。该时间管理方法常常以下图表示：



1）重要和紧急的事情当然立即就做。

2）不重要且不紧急的事情不做。

3）平时多做重要但不紧急的事情（因为这是第二象限，故常常被称为第二象限工作法）。

4）紧急但不重要的事情应有选择性地做。

时间管理的主要方法如下：

1. 帕累托原则

在有限的时间和资源下实现目标最大化，是高效管理者工作的重要原则。时间是实现目标的重要因素之一，为了对高效管理者的时间进行更好的管理，我们引入帕累托原则。帕累托原则又称重要的少数、微不足道的多数，或80对20定律、犹太法则等，是19世纪末、20世纪初由意大利经济学家及社会学家帕累托提出的，最初用于经济领域中的决策。

这一原则是说在任何一组东西之中，最重要的通常只占其中的一小部分，因此对于重要但只占少数的部分必须分配更多的资源，更注重对它的管理。在时间管理中运用帕累托原则有助于应付一大堆有待完成的工作。将一大堆需要完成的工作列出优先次序，把最应优先完成的作为工作中的重中之重，各花上一段时间集中精力将它们完成。

只有这样，那些看起来可能无法一一完成的工作才能通过我们所完成的那几件重要工作而得到解决，获得最大的收益。

2. “坐标法”原则

一个人在同一时间内处理两个以上的任务是件极为困难的事情，一直保持高效更是难上加难，因此管理者应把时间花在重要的、必须做的任务上，而不是那些并非必须要做的事情上。

如果以“轻——重”为横坐标，以“缓——急”为纵坐标，我们可以建立一个时间管理坐标体系并把各项事务放入这个坐标体系。这个体系大致可以分为四个类别：重要且紧急、重要而不紧急、紧急而不重要、不重要且不紧急。

我们通常会把紧急的事情放在第一位，这不是管理时间的有效办法。最初，我们可能会重视事情的重要程度，做的是“重要且紧急”的事情，但应避免习惯于“紧急”状态，否则，我们会不由自主地喜欢上“到处救火”的感觉，把自己当成“救火队员”，转而去做那些“紧急而不重要”的事情了。

这样一来，我们没有时间去做那些“重要而不紧急”的事，而这些事往往有着更深远的影响。将大部分时间花在“重要而不紧急”的事情上，可以让我们避免掉进“嗜急成瘾”的陷阱中，更可以避免在事情变得紧急后才疲于应付。



对于高效来说，“重要而不紧急”的事就是教学。确定了教学任务，就明确了围绕教学所需的人、财、物及包括学术活动在内的各种活动，高效各个管理层的时间管理都应围绕这一任务展开。

高效管理者每天都要面对各种各样的事务，千头万绪，涉及方方面面。在繁多的事务中抓住重点，以点带面，从而促进相关工作的开展和完成上，时间管理有着重要的作用。

时间管理对管理者自身主要包括四个方面的内容：

1. 掌握工作的关键

不同层次的管理者尽管工作任务和工作责任不尽相同，但管理活动却是一致的，可简单归结为三个掌握，即掌握关键工作、掌握关键人物、掌握关键活动。高效发展目标能否实现的重点不在于每个环节、每个步骤，而在于制约性因素。

制约性因素往往体现在关键工作、关键人物和关键活动上，抓住了这三个关键，高效管理者也就解决了制约性因素。所谓“大智有所不虑，大巧有所不为”，之所以成为大智大巧者，在于能够扬其长而避其短。

高效管理者不论职位、社会地位、学术水平再高，都是普通劳动者，不可能是全能的，也不需要面面俱到，因此，只要掌握了关键也就抓住了时间管理的要诀。具体地说，出现重要而且紧急的事情时，高效管理者应首先进行处理，但要避免成为工作常规，应保证大部分时间花在重要而不紧急的事情上。

高效管理者专注于处理重要的事情，说明其抓住了影响整个部门乃至整个工作的全局；主要精力放在不紧急的事情上，则意味着未雨绸缪，防患于未然。

2. 简化工作程序

工作流程越简化，越不容易出问题，执行部门及人员在工作过程中会越加细致，执行效果会越好。同时，简化程序有利于解决高效工作中出现的“文山会海”现象，不该发的文不发，不该开的会不开，提高行文和会议效率，降低管理成本。

就开会而言，会前必须明确会议的目的，是分享信息、辩论还是决策，决策性的会议材料应该在会前几天分发参会者，让参会者能尽早熟悉会议内容并有足

够的考虑时间，以提高决策的质量和速度，避免会议流于形式，避免将会议时间浪费在泛泛而谈上却作不出任何科学决策。

3. 合理安排工作时间

高效管理者应该做好每天、每周、每月及每年的工作计划，列出每一时间单位内应该完成的工作，排出优先次序，突出重点并确认完成时间，适当安排“不被干扰”的时间。

高效管理者常常需要整块的时间去思考一些重要决策或完成重要的任务，在进行这些任务的过程中不能被外界打断，否则重新进入深度思考与完全工作状态往往需要更长的时间。

高效管理者集中时间不受干扰地处理一些重大事情而把其他事情都推到一边，可能会给本部门甚至整个组织带来一些意想不到的麻烦，但如果能有足够必要的时间，不受任何人与任何事的干扰去思考或者从事对整个部门甚至整个组织至关重要的工作，那么这些可能的麻烦将是微不足道的。

4. 合理授权

任何一位高效管理者都不可能独自完成本部门乃至整个组织的所有工作，也不可能独自对所有的事情作出科学决策，因此将一些事情指派或授权给别人，让其他人对工作进行分担，是提高时间使用效率的有效方法之一。

列出工作中所有可以授权的事项，并授权于适当的人来决策和执行，会提高整个组织的工作效率。高效管理者的授权必须充分，同时必须重视监督和检验，保证被授权者的行为符合整体利益。

在授权过程中，管理者应避免出现把别人当成自己提高效率和多做事的资源或者障碍、干扰者的倾向，否则可能会出现控制他人的欲望，倾向于让被授权人按照要求做事，或者让“他们”不要妨碍“我们”做事，从而使授权行为适得其反。

在授权中必须要克服“办事拖延”的陋习，推行“限时办事制”。办事拖延是浪费时间的重要原因之一，在实际工作中，工作任务的完成时间往往都会超出预期。因此，严格规定每一件事情的完成期限，并要求被授权者在限定时间内报告处理结果，会使授权效果更好。



第二节 汽车4S店时间管理的常见问题

【案例】

王子璐是一家汽车4S店的总经理。4月26日是个普通的工作日。一大清早，王子璐走进办公室，琢磨着下月的销售计划如何完成，厂家的任务量这么大，怎样才能提高来店量呢？

正想着，展厅来了报告，说有客户投诉。一名客户的车已经订了一个多月，还没法交车，客户要么月底要车，要么要求退现金。这可不得了，本来销售任务量就这么大，现在还要退订单，那怎么行！客户吵得厉害，销售部的同事不知如何是好。王子璐只好出面向客户道歉，好不容易用个礼品安抚了客户。客户是暂时回去了，可是现车什么时候能到呢？

回到办公室，王子璐琢磨着销售解决投诉的水平应提高，看来得给销售部作一次集体培训。这时候，邮箱提醒响了起来，这会儿有30多封新邮件没查收，都是些厂家各个部门要报表和数据的邮件，这数据虽然是现成的，可是一个个调出来也庞大得很。

正调着数据，一名销售顾问和一名服务顾问不知道什么事，吵起来了，大家都围了过去。这段时间加班太多，休息不好，大家火气都很大，再加上平时也没什么沟通机会，一有事就产生摩擦。这要马上解决一下。

这边调节刚完，车间主管满脸愁容地来了。原来，之前打扫卫生时没把地上的油渍拖干净，员工小王摔了一跤，躺在休息室动弹不得，今天来维修保养的车本来就多，这线上又少了一人。

这时候，电话响了，提醒下午外出2：00开会，是一个政府的消防安全培训，说企业负责人必须到。冲锋陷阵了一个上午，看着墙上的钟表指针走到了12：30，王子璐不禁长出了一口气，“也许注定我今天倒霉吧。”

刚要准备吃午饭，员工小马跑来提出辞职。小马和小王一起进的公司，小王机灵嘴甜，讨大伙喜欢。小马内向，人老实，大家经常把事情推给他做。今天小

王摔伤了，人手少了，大家又把好多活推给小马，这泥人也有土性，不干了。小马可是干活的一把好手。

会议中，销售经理来电话，说厂家有领导到店。这急坏了王子璐，赶紧从会议室溜出来。和厂家来的客人正聊着，突然天降暴雨，维修车间三处漏水，影响工作。漏水的事早交代过行政经理，可还没弄好。由于漏水影响了维修保养的速度，快下班时，休息区有些客户等得不耐烦了，抱怨声不断。

哎，疲惫的一天！

从上述案例可以看到，这位汽车4S店总经理忙忙碌碌了一整天，却没能干成什么有意义的事情。这就是因为缺乏有效的时间管理。

汽车4S店经常出现的时间管理的问题如下：

1. 别人希望你做的事

例如：老板让你代替他去参加一个会议，在这个会议上你既不用发言，也不会获得有用的信息，甚至不能结识一些对你有所帮助的人。

传统看法：这是老板的信任和器重，你一定不能推辞。

时间管理看法：这对你没有帮助。如果你很空闲去去也无妨，不过等你到了规定时间交不出报告的时候，老板决不会认同你拿这件事作为未完工的理由。

2. 千篇一律、例行公事的事

例如：复印开会所需文件，再分发给所有部门。

传统看法：明天就要开会了，各个部门必须尽快拿到资料。

时间管理看法：也许这是紧急的事，但是你完全没有必要花费整整两小时复印几十份资料，发封电子邮件让各部门自己打印去吧。

3. 你不擅长的事

例如：本月员工的工资收入有些变动，许多人拿着工资单来找销售经理要求解释。

传统看法：销售经理有义务给大家解释清楚，因为只有他清楚绩效政策的调整。

时间管理看法：与其占用大量时间一一接待来咨询的同事，不如统一发电子邮件。

4. 枯燥乏味的事

例如：遭遇冗长无聊、东拉西扯的会议。



传统看法：即使会议内容和自己无关也要听下去，这样才显示出你是关心公司动态的。

时间管理看法：你还有很多很多真正紧急的事情要做。如果不能悄悄逃会，就只能在会议上开开小差，阅读一些有用的文件了。总之，不要为这个无聊的会议浪费宝贵的时间。

5. 别人也不感兴趣的事

例如：上司希望你每周为同事提供一些有价值的资讯并公布在布告栏上，但3个月后反应平平。

传统看法：你应该坚持下去，不管你对这事怎么看，毕竟上司认为这样做有意义。或许你做得还不够好。

时间管理看法：没有收效的事再继续做下去毫无意义。向你的上司直言不讳地讲明你的观点。

6. 所花费时间远远超出你的预计，但是还没有完成的事

例如：遇到谈判多次都不能签约的难缠客户。

传统看法：既然你已经做了大量的工作，你就应该善始善终地做完它，半途而废太可惜了。

时间管理看法：如果花费时间超过预计时间一倍以上，这个项目的含金量就大打折扣了。你完全有理由放下这根糟糕的“鸡肋”，否则你耗费的时间和收效将更加难以平衡。

7. 下属的工作没有品质保障

例如：下属提供的报告错得一塌糊涂。

传统看法：帮助下属修改报告是你分内的事，如果实在来不及，你甚至需要自己重写一份，这是你分内的工作。

时间管理看法：请有经验的下属指导他或者就此换将好了。总之，不值得为这类没有回报的事情花费你的宝贵时间。

8. 可预计进行的事

例如：供应商坚持要上门演示。

传统看法：虽然从文字材料上已经把情况了解清楚了，但是人家来访只能抽出时间礼貌接待。

时间管理看法：在演示前言明自己只有15min时间，请他长话短说。时间一到，立即起身送客。

第三节 汽车4S店中有效的时间管理方法

1. 设立明确的目标

时间管理的目的是让你在最短的时间内实现更多你想要实现的目标。把年度的4～10个目标写出来，找出一个核心目标，并依次排列重要性，然后依照你的目标设定详细的计划，并依照计划进行。

2. 学会列清单

把自己所要做的每一件事情都写下来，列一张总清单，这样做能让你随时都明确自己手头上的任务。在列好清单的基础上进行目标切割。

1）将年度目标切割成季度目标，列出清单，注明每一季度要做哪些事情。

2）将季度目标切割成月度目标，并在每月初重新列一遍，遇到因突发事件而更改目标的情况时应及时调整过来。

3）每一个周末，把下周要完成的每件事列出来。

4）每天晚上把第二天要做的事情列出来。

3. 制订有效的计划，分清轻重缓急

绝大多数难题都是由未经认真思考的行动引起的。在制订有效的计划中每花费1h，在实施计划中就可能节省3～4h，并会得到更好的结果。如果你没有认真制订计划，那么实际上你正计划着失败。

人们总是根据事情的紧迫感，而不是事情的优先程度来安排先后顺序，这样的做法是被动的，成功人士不能这样工作。时间管理的精髓即在于：分清轻重缓急，设定优先顺序。成功人士都是以分清主次的办法来统筹时间的，把时间用在最有“生产力”的地方。

面对每天大大小小、纷繁复杂的事情，分清主次，把时间用在最有“生产力”的地方，有三个判断标准：



1）我必须做什么？

这有两层意思：是否必须做，是否必须由我做。非做不可，但并非一定要你亲自做的事情，可以委派别人去做，自己只负责督促。

2）什么能给我最高回报？

应该用 80% 的时间做能带来最高回报的事情，而用 20% 的时间做其他事情（帕累托定律）。所谓“最高回报”的事情，即是符合“目标要求”或自己会比别人干得更高效的事情。

最高回报的地方，也就是最有“生产力”的地方。

这要求我们必须辩证地看待“勤奋”。“业精于勤而荒于嬉”。勤，在不同的时代有其不同的内容和要求。过去，人们将“三更灯火五更鸡”的孜孜不倦视为勤奋的标准，但在快节奏效率的信息时代，勤奋需要新的定义了。勤要勤在点子上（最有“生产力”的地方），这就是当今时代“勤”的特点。

前些年，日本大多数企业家还把下班后加班加点的人视为最好的员工，如今却不一定了。他们认为一个员工靠加班加点来完成工作，说明他很可能不具备在规定时间内完成任务的能力，工作效率低下。社会只承认有效劳动。勤奋已经不是时间长的代名词，勤奋是指最少的时间内完成最多的目标。伟大的苏格拉底说：“当许多人在一条路上徘徊不前时，他们不得不让路，让那些珍惜时间的人赶到他们的前面去。”

3）什么能给我最大的满足感？

最高回报的事情，并非都能给自己最大的满足感，均衡才有和谐与满足。因此，无论你地位如何，总需要分配时间于令人满足和快乐的事情，唯有如此，工作才是有趣的，并易保持工作的热情。

通过以上“三层过滤”，事情的轻重缓急很清楚了，然后，以重要性优先排序（注意，人们总有不按重要性顺序办事的倾向），并坚持按这个原则去做，你将会发现，再没有其他办法比按重要性办事更能有效利用时间的了。

【案例】

美国伯利恒钢铁公司总裁查斯·施瓦布向效率专家艾维·利请教“如何更好地执行计划”的方法。艾维·利声称可以在 10min 内就给施瓦布一样东西，

这东西能把他公司的业绩提高50%，然后他递给施瓦布一张空白纸，说：“请在这张纸上写下你明天要做的6件最重要的事。”施瓦布用5min写完。艾维·利接着说：“现在用数字标明每件事情对于你和你的公司的重要性次序。”这又花了5min。艾维·利说：“好了，把这张纸放进口袋，明天早上第一件事情是把纸条拿出来，做第一项最重要的。不要看其他的，只看第一项。着手办第一件事，直至完成为止。然后用同样的方法对待第二项、第三项……直到你下班为止。如果只做完第一件事，那不要紧，你总是在做最重要的事情。”艾维·利最后说：“每一天都要这样做。您刚才看见了，这只用10min时间。你对这种方法的价值深信不疑之后，叫你公司的人也这样做。这个试验你爱做多久就做多久，然后给我寄支票来，你认为值多少就给我多少。”

一个月之后，施瓦布给艾维·利寄去一张2.5万美元的支票，还有一封信。信上说：“那是他一生中最有价值的一课。”5年之后，这个当年不为人知的小钢铁厂一跃而成为世界上最大的独立钢铁厂。人们普遍认为，艾维·利提出的方法功不可没。

4. 拒绝拖延

设定完成期限属于克服拖延的心态。拖延是为“有空再做、明天做、以后做”“拖”“等”“研究、商量”等找借口，这是一种最浪费时间的坏习惯。

拖延必然要付出更大的代价。能拖就拖的人心情总不愉快，总觉疲乏。因为应做而未做的工作不断给他压迫感。“若无闲事挂心头，便是人间好时节”，拖延者心头不空，因而常感时间压力。拖延并不能省下时间和精力，刚好相反，它使你心力交瘁，疲于奔命，不仅于事无补，反而白白浪费了宝贵时间。哲学家塞涅卡说：“时间的最大损失是拖延、期待和依赖将来。”

拖延的恶习，说穿了是为了暂时解脱内心深处的恐惧感。

首先，恐惧失败。似乎凡事拖一下，就不会立刻面对失败了，而且还可以自我安慰：我会做成的，只是现在还没有准备好。同时，拖延能给失败留下台阶，拖到最后一刻，即使做不好了，也有借口说：“在如此短的时间内能有如此表现已经是很不错的了。”

其次，恐惧不如人。拖到最后，能不做便不做了，既消除了做不好低人一等



的恐惧，还满足了虚荣心，告诉别人："换成是我的话，做得肯定比他们好。"

因此，养成遇事马上做的习惯，不仅能克服拖延，还能占"笨鸟先飞"的先机。久而久之，必然培育出当机立断的大智大勇。

有期限才有紧迫感，也才能珍惜时间。设定期限，是时间管理的重要标志。

5. 遵循 20∶80 定律

用你 80% 的时间来做 20% 最重要的事情。生活中肯定会有一些突发的困扰和迫不及待要解决的问题，如果你发现自己天天都在处理这些事情，那表示你的时间管理并不理想。一定要了解，对你来说，哪些事情是最重要的，是最有"生产力"的。成功者往往花最多的时间去做最重要但不是最紧急的事情，而一般人往往将紧急但不重要的事放在第一位。因此，必须学会如何把重要的事情变得紧急。

6. 安排"不被干扰"时间

假如你每天能有 1h 完全不受任何人干扰地思考一些事情，或是做一些你认为最重要的事情，这 1h 可以抵过你一天的工作效率，甚至可能比三天的工作效率还要高。

7. 确立个人的价值观

假如价值观不明确，就很难知道什么对你是最重要的，当你的价值观不明确时，就无法做到合理地分配时间。时间管理的重点不在管理时间，而在于如何分配时间。你永远没有时间做每件事，但永远有时间做对你来说最重要的事。

8. 学会充分授权

列出你目前生活中所有觉得可以授权的事情，把它们写下来，找适当的人来授权。

9. 养成整洁和有条理的习惯

据统计，一般公司职员每年要把 6 周时间浪费在寻找乱堆乱放的东西上面。这意味着，每年因不整洁和无条理的习惯，就要损失近 20% 的时间！

10. 培养快速的节奏感

克服做事缓慢的习惯，调整你的步伐和行动。培养快速的节奏感，不仅可提高效率，节约时间，给人以良好的作风印象，还是健康的表现。日本人就把

“快食”“快便”“快睡”“快行”“快思”“快说”的“六快”之人，称为人中之杰。

11. 善用零碎时间

争取时间的唯一方法是善用时间。把零碎时间用来从事零碎的工作，从而最大限度地提高工作效率。例如在车上时，在等待时，都可用于学习，用于思考，用于简短地计划下一个行动等。充分利用零碎时间，短期内也许没有什么明显的感觉，但长年累月，将会有惊人的成效。



第九章 汽车 4S 店管理者的沟通管理

第一节 汽车 4S 店的沟通障碍

沟通在销售型企业中的重要性不言而喻，然而正是这种大家都知道的事情，却又常常被人们忽视。企业内部良好的沟通文化可以使所有员工真实地感受到沟通的快乐并带来绩效。加强企业内部的沟通管理，既可以使管理层工作更加轻松，也可以使普通员工大幅度提高工作绩效，同时还可以增强企业的凝聚力和竞争力，因此每个人都应该从战略意义上重视沟通。

汽车 4S 店中经常遇到的两类沟通：

（1）组织沟通 所谓组织沟通，是指企业按照组织程序进行的沟通。一个汽车 4S 店的制度完善，有健康的企业文化，它的组织沟通就会顺畅。例如，有些汽车 4S 店有很好的会议制度，通过会议进行有效的沟通；有的公司报告制度较为完善，通过这种书面的形式，也可以实现有效的沟通。再如，一些公司有内部意见的沟通机制，像设置内部意见箱，或者举行不定期的员工座谈会等。组织沟通多数通过一定的制度形式加以规定。

（2）人际沟通 人际沟通的概念比组织沟通更为宽泛，人际沟通既发生在组织内部，也发生在组织外部。与上司、同事、下属、客户等的沟通，都是人际沟通。

在汽车 4S 店的日常工作中，关于沟通管理大家并不陌生，但有些管理者一直在抱怨：“我和他没法沟通。”“跟他说上一百遍，他还是他。”

这些沟通的不畅主要来自以下几种关系：

1）销售经理与销售顾问。

2）销售经理与总经理。

3）销售部门与售后部门。

4）销售部门与市场部门。

5）销售部门与财务部门。

那么，这些沟通上的障碍的出现可能与我们自身原因有着极大的关系：

1. 高高在上

这类障碍是由身份、地位不平等造成的。沟通双方身份平等，则沟通障碍最小，因为双方的心态都很自然。例如，与上司交流时，下属往往会产生一种敬畏感，这就是一种心理障碍。另外，上司和下属所掌握的信息是不对等的，这也使沟通的双方之间产生障碍。这种问题常常发生在销售管理者与一线销售顾问之间。

2. 自以为是

人们都习惯于坚持自己的想法，而不愿接受别人的观点。这种自以为是的倾向是造成沟通障碍的因素之一。汽车4S店中，销售部门的“地位”往往比较高，这就使得销售部门的人员容易对其他部门产生“不屑一顾”的心理。然而，自以为是的沟通，往往造成自身的困难不能得以迅速解决。

3. 偏见

沟通中的双方有一方对另一方存在偏见，或相互有成见，都会影响沟通的顺畅。

4. 不善于倾听

沟通的一个重要环节是倾听，沟通不可能是一个人的事情，当有一方在表达时，另一方必须专注倾听才能达到沟通的效果。而人一般都习惯于表达自己的观点，很少用心听别人的。

5. 缺乏反馈

沟通的参与者必须要反馈信息，这样才能使对方明白你是否理解他的意思。反馈包含了这样的信息：有没有倾听，有没有听懂，有没有全懂，有没有准确理解。如果没有反馈，对方以为自己已经向你表达了意思，而你以为你所理解的就是他所要表达的，容易造成误解。为了消除误解，沟通双方必须要有反馈。



6. 缺乏技巧

技巧是指有效沟通的方式，目的是消除因方法不当引起的沟通障碍。

汽车4S店管理中应选择合适的对象去沟通。对于销售管理者，合适的沟通对象只有两种：一是当事人，二是指挥链上的上、下级。

（1）当事人 企业成员、部门之间总会发生一些冲突和矛盾，处理这类问题的基本原则是与当事人沟通。假如销售部和市场部之间发生冲突，按照以上所讲的“与当事人沟通”的原则，就应该由这两个部门的负责人直接进行沟通。

实际上，有的人不是先与当事人沟通，而是先与其他部门的人谈，这种情况就是选择沟通对象不当。

上下级之间的沟通也往往有类似的情况。如果和下属之间发生矛盾，应该与下属通过沟通来解决问题。假如你认为某个下属工作不力，不要对其他下属说，更切忌把他作为反面的榜样。你应该做的是与这个下属直接沟通。

（2）指挥链上的上、下级 员工之间发生冲突，除了相互之间进行直接沟通以外，还可以请上司帮助解决。同样，部门之间的障碍，双方之间既可以直接沟通，也可以找上一级管理者帮助处理。这种按照指挥链的上、下级的关系进行沟通的方式是应当倡导的正确方式。

汽车4S店中经常出现的沟通对象错位如下：

1. 应当与上司沟通的却与同级或下属进行沟通

【案例】

人力资源部的任经理对领导交代的工作感到非常为难：刚刚经过层层筛选招进来的销售部门的员工，却因为公司经营政策调整要被辞退。他感到很不好受。吃午饭时，他和销售部的展厅主管谈起了此事：“公司太不负责了，这让我怎么和新员工交代?”

2. 应当与同级沟通的却与上司或下属进行沟通

【案例】

销售部的王子璐经理对新近人力资源部招收的一批销售顾问感到很不满意。在一次同总经理的谈话中谈到了此事：“不知道现在人力资源部的人都在忙什

么，最近给我们招来的人根本就不合适。”总经理把这件事记在了心上，在一次部门经理会议上点名批评了人力资源部。人力资源部任经理感到非常气愤，认为销售部觉得招的人不合适可以当面与自己说，到总经理那里告什么状。从此，人力资源部和销售部之间有了芥蒂。

3. 应当与下属沟通的却与上司或其他人员进行沟通

【案例】

销售部经理发现最近本部门的小王工作不积极，常常请假，他想先向其他同事了解一下。于是中午休息时，他对部门的另一位下属小张抱怨道：“最近这个小王可成了问题了，是不是这样啊?”很快，小张把这件事传给了小王，其他同事也都知道了，这样小王就对他的上司有意见了。

同时，沟通渠道也就是沟通的重要选择，汽车4S店中常见两种沟通渠道为：

1）一对一沟通，即双方直接进行沟通。

2）会议沟通，即在一个组织内部进行的、多方参与的沟通。

汽车4S店中常见的沟通渠道错位如下：

1. 应当一对一沟通的选择会议沟通

【案例】

销售部与人力资源部之间，关于人员招聘的事项产生了矛盾。销售部认为，人力资源部工作不力，没有招收到合适的销售人才；而人力资源部则认为，销售部对于人才的要求太高，或者面试的方法不当。类似于这样的情况，完全可以一对一沟通，没必要在会议上提出，因为双方各执一词，不利于问题的解决，并且浪费与会人员的时间，耽误会议其他议程。

2. 应当会议沟通的选择一对一沟通

【案例】

公司近期要改变报销办法，这是一件涉及全公司的事情。但是，总经理却认为有必要同每一位部门经理谈谈此事，于是一个人一个人地谈，以每个人40min计算，8位经理共花去老总320min的时间。效率太低了！



在进行一对一沟通时，必须按照选择当事人和指挥链的上、下级作为沟通对象的原则来处理问题。

同样，在会议上，也要注意沟通对象的正确选择。会议沟通的内容有两种：**第一种，是具体的事情；第二种，是某个具体的人。**

作为销售管理者，应该避免的是第二种情况。在会议上沟通的事情应该具有普遍性，以上述所讲的人力资源部与销售部的矛盾为例，人力资源部一直不能为销售部招收合适的人才，如果其他部门也存在类似的情况，即市场部、财务部等各个部门也持有相同的看法，认为人力资源部的工作没有到位，那么原因何在呢？

通过会议讨论，或许就能分析出真正的原因，也许是公司的薪酬待遇太低，也许是各个部门对人才的要求太高，也许是招聘方式不当。

沟通对象和沟通渠道的选择在企业的沟通中非常重要。要牢记你处于一个组织的环境中，不是自然人，一言一行都对组织内的其他人产生影响。如果选择的沟通对象不当，或者沟通渠道不合适，就会给其他人的工作带来很多麻烦。所以在这一点上应该谨慎，要克服选择沟通对象和沟通渠道的随意态度，最重要的是杜绝私下说三道四。

第二节 沟通的基本原则

倾听在沟通过程中占有重要的地位。我们在沟通过程中，花费在倾听上的时间，要超出其他的沟通行为。

1. 倾听的作用

1）倾听有利于了解和掌握更多的信息。对方说话的过程中，你不时地点点头，表示你非常注意谈话者的讲话内容，使说话者受到鼓舞，觉得自己的话有价值，他也就会更为充分、完整地表达他的想法。

2）掌握性格。对于下属、同事、上司和客户，通过倾听对方的讲话，推断对方的性格、工作经验、工作的态度，借此在以后的工作中有针对性地进行接触。

【案例】

销售部的王子璐近来工作业绩不理想，常常迟到、请假，销售部的肖经理找王子璐谈话：“王子璐，最近工作感觉怎么样?”王子璐避开经理的眼睛，低下头说：“还可以。”“真的吗?”肖经理继续问，“怎么近来总迟到？上个月的销售额也完成得不好啊。”王子璐看了一眼经理，“哎，我这个月努力吧。”“有没有什么问题?”肖经理想知道究竟。“没什么……”王子璐欲言又止，肖经理鼓励说：“有什么困难就讲出来，千万别放在心里面。”王子璐看了一眼经理，又说了起来，“上个月……”王子璐谈了十几分钟，肖经理明白了。

多听对方的意见有助于发现对方不愿意表露的或者没有意识到的关键问题，从中发现对方的出发点和弱点，找出关键点，这样就为你说服对方提供了契机。

【案例】

一说到“垃圾时段”，市场部史经理就感到非常自豪：“‘垃圾时段’可以少花钱，多办事，取得出人意料的效果，这可是我们的一大发明创造。”肖经理认真地听完后说：“‘垃圾时段’开发是一个绝妙的创意，但怎样利用‘垃圾时段’或其他形式提升销售额？现在的问题是销售额连预计的一半都没有达到，咱们怎么办?”

3）建立信任。心理研究显示：人们喜欢善听者甚于善说者。实际上，人们都非常喜欢发表自己的意见。所以，如果你愿意给他人一个机会，让他们尽情地说出自己想说的话，他们会立即觉得你和蔼可亲、值得信赖。

许多人不能给人留下良好的印象，不是因为他们表达得不够，而是存在倾听的障碍：

1）观点不同是倾听的第一个障碍。每一个人心里都有自己的观点，很难接受别人的观点。当别人在诉说时，你可能这样想：“你的观点没有什么新意，你不用说，我都知道是怎么回事。”带着这样的想法，你自然难以认真听对方的话。例如，你的下属向你提出建议，零售可能比批发的利润更大，你却想你两年前经营的就是零售，效益不佳，这种做法根本不行。在这种心理作用下，你连下属关于零售的好处的陈述都不愿意听。



由于坚持自己的观点，对于对方的解释和结论，如果“英雄所见略同”，你肯定是心满意足；但如果出入很大，你可能会产生抵触情绪——反感、不信任，并产生不正确的假设。在这种排斥异议的情况下，你又如何能够静下心来认真地进行倾听呢？

2）偏见是倾听的重要障碍。假设你对某个人产生了某种不好的看法：“这个人没什么能耐。”他和你说话时，你也不可能注意倾听。又假设你和某个人之间由于某种原因产生了隔阂，如果他有什么异议，你就可能认为他所做的一切，都是冲着你来的。无论他作出什么解释，你都认为是借口。

3）时间不足是中层经理们最主要的沟通障碍之一，主要表现为以下两种情况：

① 安排的时间过短，对方不能在这么短的时间内把事情说清楚。他可能言简意赅，忽略了许多的细节，需要你仔细去把握。对于倾听者来说，这么短的时间内既要听清楚对方所要表达的内容，还要明白并作出回应，非常匆忙，容易产生失误。

② 在工作过程中的倾听。你根本就没有时间认真倾听对方所要表达的内容，下属临时有重要的事情找到你寻求帮助，事先并没有约定好时间，你正忙着其他的事务，你只是草草地听着对方的简单叙述。

4）急于表达自己的观点。人们都有喜欢自己发言的倾向。发言在商场上被视为主动的行为，可以帮助你树立强有力的形象，而倾听则是被动的。在这种思维习惯下，人们容易在他人还未说完的时候，就迫不及待地打断对方，或者心里早已不耐烦了，往往不可能把对方的意思听懂、听全。

5）环境的干扰。一般情况下，管理者没有自己单独的办公室，上司、同事、下属都可以随时随地找到他/她，而且都是急事。所以，虽然管理者和下属整天在一起，但要进行一对一的沟通却很困难。

6）注意力不集中。别人在讲话的时候，我们可能四处环顾、心不在焉，或是急于表达自己的见解，这样的人是不会受别人欢迎的。

7）主观误差。平时对别人的看法往往来自于我们的主观判断，通过某一件事情，就断定这个人怎么样，或者这个人的说法是什么意思，这实际上带有很多的主观色彩。注意倾听别人说话，可以获得更多信息，使自己判断更为准确。

2. 倾听的技巧

（1）设身处地 站在对方的角度想问题，可以更好地理解对方的想法，赢得对方的好感，从而找到对双方都有利的解决方法。

【案例】

行政部经理	销售部经理
“简化费用报销手续根本不可行，这样无法监督费用的使用情况，很多人会借此乱花公家的钱。”	“行政部经理讲的也有一定的道理，他负责行政费用，如果日常行政上的报销都像销售部这样的话，钻空子的事就真不好管了。”

（2）积极回应 如果在倾听过程中，你没有听清楚，没有理解，或是想得到更多的信息，想澄清一些问题，想要对方重复或者使用其他的表述方法以便于你的理解，或者想告诉对方你已经理解了他所讲的问题，希望他继续其他问题的时候，应当在适当的情况下，通知对方。这样做一方面会使对方感到你的确在听他的谈话；另一方面有利于你进行有效的倾听。

积极地回应应当采用“同情”和“关切”两种形式。

（3）准确理解 理解对方要表达的意思是倾听的主要目的，同时也是使沟通能够进行下去的条件。以下是提高理解效率的几个建议：

1）听清全部的信息，不要听到一半就心不在焉，更不要匆匆忙忙下结论。

2）注意整理出一些关键点和细节，并时时加以回顾。

3）听出对方话中的感情色彩。要注意听取讲话的内容、注意语调和重音，注意语速的变化，三者结合才能完整地领会谈话者的真义。

4）注意谈话者的一些潜台词。

5）克服习惯性思维。人们常常习惯性地用潜在的假设对听到的话进行评价，倾听要取得突破性的效果，必须要打破这些习惯性思维的束缚。

（4）听完再澄清 由于信息传播的不实，造成他人对你的误解，在这种情况下，要等对方表达结束后，再去澄清事实，消除他的误解。有些事情，越急于解释越说不清楚，还容易给人造成“越描越黑”的印象。

（5）排除消极情绪 遇事先不要下定论。在谈话者准备讲话之前，自己尽量不要就所要谈论的事情本身下定论，否则，会带着“有色眼镜”，不能设身处地从对方的角度看待问题，出现偏差。



【案例】

可能的情绪	例子
先入为主，根本无法专心倾听对方的话	“这件事根本就行不通，怎么这家伙又……”
个人好恶	“他的这个话题我根本就不感兴趣，都什么年头了！”
由对对方的个人看法引起的	“怎么每次都是这个人来诉苦！”
由利益冲突造成的	“想和我争？别想！”

反馈也是沟通过程的一部分。所谓反馈就是在沟通过程中，信息的接收者向信息的发生者作出回应的行为。一个完整的沟通过程既包括信息发生者的“表达”和信息接收者的“倾听”，也包括信息接收者对信息发生者的反馈。

不作反馈是沟通中常见的问题。许多经理人“误”认为沟通就是“我说他听”或“他说我听”，常常忽视沟通中的“反馈”环节。不反馈往往直接导致两种恶果：**一是，信息发出的一方（表达者）不了解信息接收的一方（倾听方）是否准确地接收到了信息**。例如，在沟通时，常常遇到一言不发的“闷葫芦”，你表达的信息往往“泥牛入海”，毫无消息。**二是，信息接收方无法确认是否准确地接收了信息**。

给予反馈的技巧如下：

1）针对对方的需求。反馈要站在对方的立场和角度上，针对对方最为需要的方面，给予反馈。

例如，“试用期考核”是由人力资源部和其他用人部门双重实施的。用人部门在给人力资源部反馈新进人员的试用期表现时，仅仅反馈“该员工的表现”是否不妥。而从人力资源部的角度来看，其期望了解两个方面：一是“该员工的表现”，二是“用人部门的意见”。如果没有第二个方面，人力资源部难以采取下一步措施。所以，如果仅仅反馈第一个方面就是没有很好地了解对方需求，导致反馈效率低或反馈失败。

2）具体、明确。以下是给予具体、明确反馈的两个例子：

【案例】

销售部肖经理对于人力资源部的工作的反馈：

错误的反馈	评　　述
“任经理，你们就不能给我们招些合适的人才吗?”	这种表述不具体，只是表明了不满、抱怨的情绪，无助于解决问题，而且容易伤和气
正确的反馈	评　　述
“我们这一周面试了33个人，通过了9个人，其中有4个人嫌薪酬低，3个人认为这份工作对他们的职业发展没有太大益处，另外2个人还要再考虑考虑。”	说明问题的具体情况，大家可以围绕问题发生的原因进行分析讨论

【案例】

销售部肖经理对于人力资源部的工作的反馈：

错误的反馈	评　　述
“小李，你的工作真是很重要啊!”	这种表述方式很空洞，对方也不知道为什么自己的工作就重要了，从而不能给对方留下深刻的印象
正确的反馈	评　　述
“客户非常注重我们报告的外观，外商常常通过报告的装帧来判断我们工作的品质和效率。他们要用我们这份东西，去争取外国公司的巨额投资。小李，你的工作很重要。”	这种对下属的反馈就不是空洞的说教，而能起到事半功倍的效果

3）正面、具有建设性。全盘否定的批评不仅是向对方泼冷水，还容易被遗忘，下属很可能对批评的意见不屑一顾，理由是与严厉的上级无法进行有效的沟通。相反，赞扬下属工作中积极的一面，并对需要改进的地方提出建设性的建议，更容易使下属心悦诚服地接受。对于大多数人来讲，赞扬和肯定比批评更有力量。

例如，销售部经理说：“小王，你的工作很有成绩。我有个建议，不知对你是否有帮助。”

4）对事不对人。反馈是就事实本身提出的，不能针对个人。针对人们所做的事、所说的话进行反馈，通过反馈，不仅使自己、更重要的是使对方清楚你的



看法，有助于使人们的行为有所改变或者加强。

5）将问题集中在对方可以改变的方面。把反馈的焦点集中在对方可以改进的地方。例如，有关人才招聘的问题，人力资源部经理反馈的信息应该能够使销售部经理有改进的余地。既然人力资源部经理认为销售部经理对人才的要求过高了，那么，他所提的反馈应该集中于这一方面："能不能降低要求？降低要求对销售部的工作有多大影响？"把问题集中在对方可以改变的方面，可以不给对方造成更大的压力，使他感到在自己的能力范围内能够进行改进。

3. 接受反馈的技巧

1）倾听，不打断。作为反馈的接收者，必须培养倾听的习惯，使反馈者能够尽可能地展示他自己的性格、想法，以便尽可能多地了解情况。

在这个过程中，如果急于打断对方的话，一是打断了对方的思路；二是由于你的表述，使对方意识到他的一些话可能会冒犯到你或触及你的利益，所以会把想说的话隐藏起来，并有足够的时间进行伪装，对方就不会坦诚地、开放地进行交流，你也因此不能知道对方的真实反应是什么。

2）避免自卫。沟通不是在打反击战：对方只要一说话，肯定就是对我的攻击，作为保护，我必须自卫。

打断对方的话并试图引导其注意力返回到己方的目的或兴趣上，这种反应会激起对方这样的反应：他根本就不想听我说话，这样对方也就不会认真地对待你，故应有意识地接受建设性的批评。

3）提出问题，澄清事实。倾听绝不能是被动的，提出辨明对方评论的问题，沿着对方的思路而不是引导对方思路，传递出礼貌和赞赏的信号。另外，提问也是为了获得某种信息，在倾听总目标的控制之下，把讲话人的讲话引入自己需要的信息范围之内。

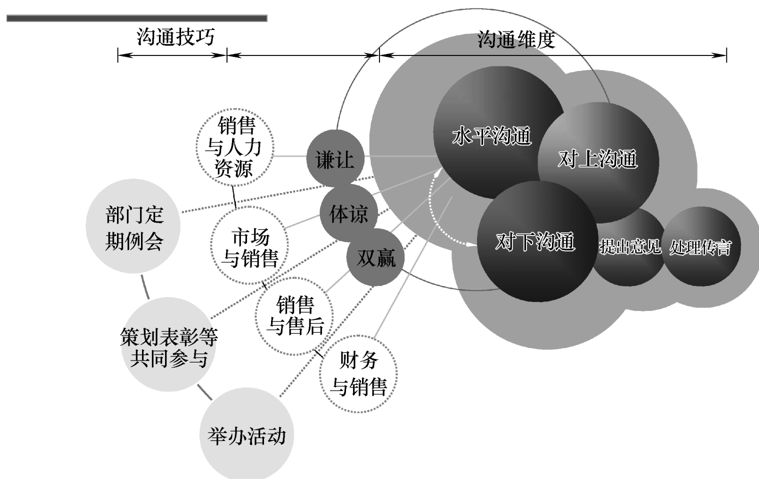
4）总结接收到的反馈信息，并确认理解。在对方结束反馈之后，你可以重复一下对方反馈中的主要内容、观点，并且征求对方你总结的要点是否完整、准确，保证你正确地理解对方要传递的信息。

5）理解对方的目的。当你倾听上级或下属的讲话时，如果不把你的目标暂时放在一边，不把焦点集中到他们所想实现的目标上，就不会完全理解他们。你要仔细分析他们的话中是不是包含着其他微妙的目的。

6）向对方表明你的态度和行动。同上司的沟通结束之后，你有必要谈谈行动方案。同下属的沟通，不一定要有行动方案，但要表明态度，给下属一颗“定心丸”，使对方产生信任感。今后，他们有问题还会找到你进行坦诚的交流。

第三节 汽车4S店的有效沟通方法

汽车4S店内的沟通方向很多，但最主要的有两个：一个是对上沟通，另一个是水平沟通。



1. 对上沟通

汇报工作时，上司与中层经理的期望是不同的。

上司的期望是：

1）部门、管理人员工作的进度和结果。

2）通过听取工作汇报，给予管理人员新的信息和工作指示。

3）从原来设定的工作目标角度来审视工作的进度和结果，进行工作评价。

作为汇报工作的管理人员，他的期望是：

1）向上级描述自己的工作结果。

2）通过工作汇报得到上级的指导和建议。



3）获得说明自己和部门工作好与坏的机会。

4）得到领导积极的工作评价。

对于上司和中层经理来说，工作进度和结果及相应的指导和建议是两者所共同关注的，但两者所关注的焦点也有不同，主要表现在以下几点：

1）出发点的差异。中层经理期望通过工作汇报，说明自己和部门是如何完成这件工作的，遇到了什么困难，如何克服的，为此付出了多少的辛劳，希望上司能够给予理解和肯定，给予积极的评价。所以，他们更重视工作过程。

而上司更为关注的是下属是否能够按照原定的工作计划完成任务，达到预定的工作目标。所以，他们对结果更感兴趣，没有多余的时间听取下属描述怎样进行工作。例如：

上　　司	中层经理
工作完成了没有？ 简明扼要	叙述如何完成的任务，遇到了什么困难； 自己如何克服困难； 希望上司多点时间，多听听自己的汇报； 希望上司能够体谅自己，表扬自己

2）评价的差异。上司容易发现下属在工作中的不足，特别是对自己所期望的方面更为关注，如果下属没有达到预期目标，得到的评价会很低。一般情况下，上司只关注结果，而很少对过程加以关注。

中层经理对自己的工作过程给予较高的评价，并希望因此从上司那里得到公正的评价。所谓公正的评价就是即使自己在某些地方没有做好，或者没有达到预期结果，也希望上司对自己的工作态度和努力予以中肯的评价。

3）表达的差异。评价的语言带有感情色彩，容易引起误解。上司可能认为如果说重了，会打击下属的工作积极性，所以就间接地提醒下属。

工作评价中，上司面带微笑并拍着下属的肩膀说："好，总体说来不错。"

上司对于下属工作汇报，点了点头说："好，总体说来不错。"

上司说："好，你的工作总体说来还不错啊！"

这三种表达方式似乎没有什么区别，其实代表了上司的三种态度：**第一种是肯定、鼓励性的。第二种是不偏不倚、中性的。最后一种是话里有话的，表示的是负面的评价。**

如果中层经理没有领悟到上司说话的真正含义，将第三种评价当成领导最好的肯定，就会造成理解上的偏差，得到错误的信息。等到上司责备工作做得有问题的时候，中层经理会感到很茫然。

4）信息的差异。上司掌握的主要是关于决策、战略等宏观方面的信息，而中层经理所掌握的信息主要围绕着工作的具体执行、过程等方面。因而，两者的信息是不对称的。例如：

高层掌握的信息	中层/基层掌握的信息
1. 公司下一步的战略调整 2. 董事会/股东会的关系及他们对公司的期望和要求 3. 与相关政府部门/相关行业管理部门的关系 4. 公司的产权结果调整，资本运营，收购兼并 5. 公司的资产、负债和现金流量 6. 公司的重大人事调整事项 7. 公司的新部门设立，以及新业务的开拓 ……	1. 下属的工作情况 2. 重要客户的情况 3. 计划的进展状况 4. 在开展业务时遇到的具体困难和问题 5. 与各部门的配合和协调中所产生的问题 6. 技术机密 7. 专业性方面，例如人力资源部经理对人力资源管理有较多的信息，软件开发部经理对软件开发及技术拥有较多的信息等 8. 自己的工作状态 ……

对上沟通中，汇报是非常重要的环节，汽车 4S 店的销售汇报主要应注意以下要点：

1）精简。上司对你的汇报最为忌讳的可能就是渲染。一个聪明的上司不是从你工作辛苦与否来评价你，相反，如果你工作又快又好，他就会认为你是有能力的。所以，不要带着邀功的心态极力强调你的工作的难处。此外，一般上司都很忙碌，所以，报告简明扼要才能够令你得到上司的赏识。

2）有针对性。汇报的内容要与原定目标和计划相对应，切忌漫无边际，牵扯到其他没有关系的事情。

3）从上司的角度来看问题。由于管理人员与上司之间存在很多差异，所以从上司的角度来看待你的工作，可能会使你的汇报的内容更为贴近上司的



期望。假设，由于种种原因而没有完成工作，而你认为自己工作已经做得很不错了，上司应该体谅你的难处。这种想法是从身为下属的身份的角度来考虑问题的，如果从上司的角度来考虑问题，上司所关注的是工作完成与否。而且，现在很多老总都是白手起家，都经历了很多磨难，在他们的眼中，你的工作条件比他们创业时要好得多。在这种情况下，你又怎么能期待上司对你的表扬呢？

4）尊重上司的评价，不要争论。在上司对你的评价低于你的期望时，不要争论。因为争论需要三个阶段：提出问题的焦点，提出持不同观点的理由和寻找问题解决的途径。而在汇报时，你根本没有时间把争论进行到第三阶段，因而你的上司也就无法赞同你的观点。理智的中层经理人不会在这种时候试图解释，更不会与上司发生争论。

5）补充事实。在汇报完后，一般来说，上司会给予评价，他的评价其实就是一种反馈，中层经理从中可以知道上司对哪些地方不是很清楚，并可以作补充介绍或提供补充材料，加深上司对所汇报工作的全面了解。

2. 水平沟通

所谓汽车4S店中的水平沟通，主要是指公司职业经理之间的沟通，或者是没有上下级关系的部门之间的沟通。在与上司沟通、与下属沟通、水平沟通三种沟通中，水平沟通是最为困难的。主要原因如下：

1）过于看重本部门，忽视其他部门。下面来看看销售部门以外的各个部门是如何看待自己的，以及其他部门是如何看待这个部门的。

【案例】

市场部门心目中的自我：公司的前途都靠我们，我们看得准市场的方向，能够制订出明确的决策，并且带领公司走向成功。我们还有很好的眼光来应对变化中的市场，并策划出未来的成长。但即便如此，在公司内部，我们还必须与那些狭隘短视的财务人员、销售人员及生产人员打交道。幸好有我们在，公司的未来才不会出现问题。

财务部门心目中的自我：我们是公司资金的守护神。我们控制成本以确保利润，我们做事小心谨慎，并且防止公司发生重大错误。如果让生产部门的主张得

逞，我们会买更多、更昂贵的机器设备而浪费资金，减少利润；至于业务部门，如果放手让他们去干，他们可能会做太多而无益的广告。

无论你处于哪个部门，你都会发现自己的自我评价与其他部门对自己的评价相去甚远。但是作为一个整体而言，各个部门、同事之间的合作却是相辅相成、缺一不可的。

2）失去权力的强制性。并不是上下沟通容易，水平沟通难，而是上下沟通中要运用权力，强制下属执行，从而掩盖了沟通中的许多问题。水平沟通对于双方的沟通能力提出了更高的要求。在指挥链中，同级的管理人员处于水平位置，相互之间除了平等的沟通之外，不能用命令、强迫、批评等手段达到自己的目的，不能拿着“大棒子”来对待同事。

3）人性的弱点——尽可能把责任推给别人。以下是一个尽可能把责任推给别人的案例。在这个案例中，大家经常踢皮球，缺乏整体意识，不能从组织的利益出发，都不愿承担责任，导致工作没效率。

【案例】

人力资源部要招聘一名销售部主管，任经理找到销售部的平经理，希望平经理写一份职位说明书。平经理想：让我写一份，以后人招来了不合适，人力资源部又该把责任到推我身上了。于是他说：“写职位说明书，你们人力资源部是专家，我只能大概说一下我们的要求。”

4）部门间的利益冲突——唯恐别的部门比自己强。这种现象在存在业务竞争的组织中尤为明显，甚至会导致部门的员工之间相互保密、相互攀比。

5）退缩。沟通中的退缩方式是指不能挺身维护自己的权益，或是所用的方法不当，无法唤起别人的重视；表达自己的需要、愿望、看法、感受与信念时不自信，并且感到愧疚，显得心虚、压抑；无法坦白地表达自己的需要、愿望、意见、感受与信念。这种方式是水平沟通中最经常采用的。

因此，在汽车4S店中销售管理者要想做好水平沟通，需注意以下三个原则：

1）谦让。尤其是销售经理，切勿认为自己就是整个汽车4S店盈利的核心，把自己放在不可一世的位置上。在与市场、财务和售后部门沟通时，多一份谦让，就可以多一份流畅。



2）体谅。作为销售型企业，汽车 4S 店中每个部门都在高节奏地运转着。在与其他部门沟通过程中要考虑是否会给别人带来麻烦。

3）双赢。水平沟通时，要解决自己的问题，同时也要考虑给协助者带来的利益，只有双赢才能让协助的部门心甘情愿、积极主动，从而使自己的问题得到更好的解决。

后　记

时光荏苒，白驹过隙，转眼中国汽车4S店的发展已经历了十多个年头了。

这些年，我奔波在中国一家又一家的汽车4S店，诊断、辅导、培训……

与他们一同呼喊激励的口号，一同研究精彩的话术，一同面对库存的压力，一同分享成交的喜悦。一同哭，一同笑，一同成长……

作为2009~2011年中国乘用车井喷发展时期的亲历者，我倍感自豪。这段时间，我能深切地感受到快速的发展给汽车经销商们带来的繁荣。也正是在这快速的发展中，一系列优秀的汽车销售运营方法、案例和工具应运而生。

然而，节奏如闪电，大多数汽车经销商都来不及总结，也来不及思考。

卖车、卖车、还是卖车……

成交、成交、还是成交……

繁华过后，细细冥想，发现我们收获了很多，可是不足也依然存在。

于是，该到了总结的时候了。

2012年，在日常的培训和辅导工作之余，我抽出时间，针对汽车4S店销售管理最为核心的业务版块和能力版块，将这些年来收集的点点滴滴一一梳理。

与汽车4S店一线人员接触久了，我深知他们所需要的知识，不仅仅是传统的营销理论和销售技巧。“短、平、快”的销售性质，使他们需要更实战有效、拿来即用的知识。所以，本书既满足“授人以渔”，同时也满足“授人以鱼”。

本书是一个知识的荟萃。书中优秀的方法和案例本身就源于汽车4S店的一线，而现在又用来指导一线，而我不过是扮演了一个知识整理与传承的小小角色。

能够成书，首先要感谢奋战在中国乘用车销售一线的兄弟们提供宝贵经验，还要感谢日常里教诲和帮助我的师长和朋友们，更要感谢始终在背后默默支持我的亲爱的母亲。

2013年是中国政府新十年的开端，我想2013年也会是中国乘用车发展的又一个新十年的起点。在市场趋于平稳、营销更加精细化的十年里，愿本书能为中国乘用车市场的成长，尽一份绵薄之力！

王子璐

本书具有三大特色：

❶ 深入剖析，提供一针见血的解决方案，而不仅仅是列出理论方法。

❷ 大量引用工作中的实际案例，让读者很容易找到共鸣感。

❸ 提供大量有效的图、表等管理工具，使读者拿来即用，成为切实有效的工具书。



扫一扫

更多精彩汽车图书任你选

地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037
电话服务
社服务中心：010-88361066
销售一部：010-68326294
销售二部：010-88379649
读者购书热线：010-88379203
网络服务
教材网：http://www.cmpedu.com
机工官网：http://www.cmpbook.com
机工官博：http://weibo.com/cmp1952
封面无防伪标均为盗版

上架指导 汽车
ISBN 978-7-111-42879-4
策划编辑◎赵海青

ISBN 978-7-111-42879-4



定价：29.00元